

**パラグアイ共和国**  
**地域と歩む学校づくり支援プロジェクト**  
**詳細計画策定調査報告書**

平成 25 年 8 月  
( 2013 年 )

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部

人間
J R
13-083

**パラグアイ共和国**  
**地域と歩む学校づくり支援プロジェクト**  
**詳細計画策定調査報告書**

平成 25 年 8 月  
( 2013 年 )

**独立行政法人国際協力機構**  
**人間開発部**

# 目 次

地 図  
写 真  
略語表

第1章 詳細計画策定調査の概要	1
1 - 1 調査団派遣の経緯と目的	1
1 - 2 調査団の構成	1
1 - 3 調査日程	1
1 - 4 主要面談者	2
1 - 5 調査の方法	4
第2章 要請の背景	5
2 - 1 教育セクター概要	5
2 - 1 - 1 教育制度	5
2 - 1 - 2 教育政策	6
2 - 1 - 3 教育予算	7
2 - 1 - 4 関連機関	7
2 - 1 - 5 教育課程	12
2 - 1 - 6 学校運営管理	16
2 - 1 - 7 校長研修	18
2 - 1 - 8 学校モニタリング	20
2 - 2 開発パートナーの協力状況	21
2 - 2 - 1 わが国の教育セクターへの援助実績	21
2 - 2 - 2 他ドナー機関の動向	22
2 - 3 対象地域候補の状況	24
2 - 3 - 1 質問票調査結果	24
2 - 3 - 2 インタビュー調査結果	24
第3章 プロジェクトの基本計画	28
3 - 1 協力の範囲及び内容	28
3 - 1 - 1 案件名	28
3 - 1 - 2 協力期間	28
3 - 1 - 3 対象地域	28
3 - 1 - 4 プロジェクト目標	28
3 - 1 - 5 上位目標	28
3 - 1 - 6 活動と成果	28
3 - 2 実施運営体制	29
3 - 2 - 1 実施機関	29

3 - 2 - 2	日本側投入（予定）	29
3 - 2 - 3	パラグアイ側投入（予定）	29

第4章	評価5項目による評価結果	30
4 - 1	妥当性	30
4 - 2	有効性	31
4 - 3	効率性	32
4 - 4	インパクト	32
4 - 5	持続性	33
4 - 6	結論	34

#### 付属資料

1	詳細計画策定調査 M/M（2013年3月21日署名）	39
2	R/D（2013年4月25日署名）	76

地 図



対象地域  
イタプア県、アルト・パラナ県、  
カアサパ県、カアグアス県

# 写 真



セントラル州での聞き取り調査



教育文化省（MEC）での協議



M/M 署名

## 略 語 表

略 語	欧 文	和 文
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	米州開発銀行
C/P	Counterpart	カウンターパート
CRE	Centro Regional de Educación	地域教育センター
Gs.	Guaranés	通貨グアラニー
IFD	Instituto de Formación Docente	教員養成校
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
MEC	Ministerio de Educación y Cultura	教育文化省
M/M	Minutes of Meeting	ミニッツ（協議議事録）
PCI	Proyecto Curricular Institucional	学校カリキュラム計画
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PEC	Proyecto Educativo Comunitario	地域教育プロジェクト
PED	Proyecto Educativo Departamental	県教育計画
PEN	Proyecto Educativo Nacional	国家教育計画
PEI	Proyecto Educativo Institucional	学校教育計画
PO	Plan of Operations	活動計画
POA	Plan Operativo Anual	年間活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録

# 第 1 章 詳細計画策定調査の概要

## 1 - 1 調査団派遣の経緯と目的

パラグアイ共和国（以下、「パラグアイ」と記す）政府は 1994 年の「パラグアイ 2020」により教育改革に着手し、さらに、2009 年の「国家教育計画 2024」〔教育文化省（Ministerio de Educación y Cultura : MEC）〕によりその一層の充実に取り組んできた。これらの改革により、就学前教育（1 年）及び基礎教育（9 年）の無償・義務化等といった成果が実現されつつある。一方で、教育の質や効率性の向上に資する学校運営管理の改善への取り組みは必ずしも十分ではなかった。

このような背景の下、パラグアイ政府の要請を受け、わが国は学校運営管理改善をめざした校長研修のモデルの確立を目的に、2 県（コルディジェラ県及びセントラル県）の基礎教育中央校（約 100 校）を対象とした技術協力プロジェクト「学校運営管理改善プロジェクト」（2006～2009 年）を実施した。同プロジェクトでは、校長研修のモデル開発、同研修の実施・モニタリング体制の構築、学校教育計画（Proyecto Educativo Institucional : PEI）、年間活動計画（Plan Operativo Anual : POA）の作成に係る手順策定、校長研修パッケージの開発とその MEC 承認といった成果が得られた。2011 年に実施した「学校運営現況調査」（JICA パラグアイ事務所実施）によれば、対象 2 県では 91% の基礎教育中央校が PEI を策定し学校運営に活用しており、就学日数は両県平均で所定の 86.9% から 95.4% へ増加したことが確認されている。

しかし、全国的にみると都市 農村間の教育の質には依然として大きな格差があり、その是正に向けた農村部の教育の質向上は、上述の「国家教育計画 2024」において「戦略 2 すべての教育段階 / 学校類型で質の高い教育を提供する」として言及されている。また近年、パラグアイ政府は地域の特徴に応じた開発「テリトリアル・アプローチ」を推進しており、その一環として教育部門においても、基礎教育段階から地域の特徴・要請に応じた教育活動の実践が求められている。

以上を踏まえ、パラグアイ政府はわが国政府に対し、農村地域である東部 4 県を対象に、学校運営管理の改善を通して、これらの課題の解決を目的とする本案件の実施を要請した。

## 1 - 2 調査団の構成

	担当分野	氏名	所属
1	団長 / 総括	田中 紳一郎	JICA 国際協力専門員
2	教育企画	中条 典彦	JICA 人間開発部基礎教育第一課 職員
3	協力企画	Mirian Ponillaux	JICA パラグアイ事務所
4	評価分析	大谷 雅代	インテムコンサルティング（株）

## 1 - 3 調査日程

2013 年 3 月 2 日（土）～ 25 日（月）



#### 1 - 4 主要面談者

##### < 教育文化省 ( MEC ) >

Horacio Galeano Perrone	教育文化大臣
Ramón Iriarte	教育文化大臣補佐官
Nancy Oilda Benites Ojeda	カリキュラム・評価・指導総局長
Teresita Aquino	カリキュラム・評価・指導総局カリキュラム局長
Hermelinda Alvarenga de Ortega	高等教育担当副大臣
Antonio Franco Lezcano	高等教育総局事務局長
Luci Mavel Bento	高等教育総局局長
Carlos Garay	教員養成局局長
Tilda Noemi Gil	学校運営管理教育副大臣室協力プロジェクト局長
Maura Leticia López	就学前基礎教育総局 職員
Rosa Beatriz Agüero	就学前基礎教育総局長
Jorge Ramón González	教育監督局長 ( フェーズ プロジェクト C/P )
Elizabeth Bareiro	教育調整官局長
Fatima Patricia Osorio	就学前基礎教育総局 Escuela Viva 担当職員
Ana Acosta	基礎教育局長
José Silva Pedrozo	就学前基礎教育総局 Escuela Viva 担当職員
María del Carmen Aguilera	就学前基礎教育総局 Escuela Viva 担当職員

##### < Centro Regional de Educación, Saturio Rios 教員養成校 セントラル県 >

Adela Susana Candia De la valle	校長
Shirley Olinda Vallejos	校長研修担当教官
Silvia Graciela Gonzalez	校長研修担当教官

##### < セントラル県 >

Rosana Care	教育技術スーパーバイザー
Elena Concepción Villalba	教育技術スーパーバイザー
Elisa Gladys Rodas	教育技術官
Lizie Paniagua Figueredo	教育技術官
Victorina Lezcano Osorio	教育技術官
Pablo M Antonia Lico de Galati artinez de Pérez	No.2392 CEVL 基礎教育中央校 教育技術コーディネータ
Eladia Andreza Chaparro Escobar	No.2392 CEVL 基礎教育中央校 図書館司書
Blásida Benítez Coronel	No.2392 CEVL 基礎教育中央校 校長代行
Natalia Gutierrez	No.4172 Maria Antonia Lico de Galati 基礎教育中央校 校長代行
Rossana Avila Delgado	No.4172 Maria Antonia Lico de Galati 基礎教育中央校 教育技術コーディネータ
Brenda Montserrat Duarte	No.4172 Maria Antonia Lico de Galati 基礎教育中央校 生徒代

	表
Sonia Ignacio Servin	No.4172 Maria Antonia Lico de Galati 基礎教育中央校教育技術 コーディネータ
Justina Concepcion Osorio Jara	No.4172 Maria Antonia Lico de Galati 基礎教育中央校 教員
Celina Montenegro	No.4172 Maria Antonia Lico de Galati 基礎教育中央校 父母代 表
Lilian Teresita Almado Benitez	No.118 Luis Camino 基礎教育中央校 校長
Eva Ilder Caceres Ortellado	No.2121 Inmaculada Concepción 基礎教育中央校 校長

< イタプア県 >

Gloria Prieto	県教育技術監督調整事務所 教育技術官
Juan Rigoberto Gonzales	リージョン 1 ゾーン 2 行政監督スーパーバイザー
Sofia Romero de Serunion	リージョン 1 ゾーン 5 教育技術スーパーバイザー
Gladys Prieto Cardozo	リージョン 1 ゾーン 5 教育技術官
Rosa Nidia de Coronil	リージョン 1 ゾーン 5 教育技術官
Adela Giles de Centurión	CRE エンカルナシオン 教員養成校 校長
Lourdes Irma Áyalo	CRE エンカルナシオン 教員養成校 教官
María Lourdes Ibarra	コロネル・ボガード教員養成校 校長
Blanca Bogdanoff	コロネル・ボガード教員養成校 教官
Hugo Martinez Cardozo	コロネル・ボガード教員養成校 教官
María Nilsa Fariña de Jara	コロネル・ボガード教員養成校 教官
Antonio Martinez	No.1434 Fernando de la Mora 基礎教育中央校 教員
Héctor Jesús Silva Báez	No.625 Ramón Indalecio Cardozo 基礎教育中央校 校長
Marta Concepción Duarte	No.759 María Duris Boif 基礎教育中央校 校長

< カアサバ県 >

Arnaldo Andrés Cibils	県教育技術監督調整事務所 調整官（所長）
Silvina Acosta de Sarubbi	リージョン 1 ゾーン 5 教育技術スーパーバイザー
Darío Riveros Frutos	リージョン 2 ゾーン 2 教育技術スーパーバイザー
Rumildo Hernán Orue	リージョン 3 ゾーン 4 教育技術官
Silvia Analía Chamorro	県教育技術監督調整事務所 教育技術官
Diana Raquel Aguirre	県教育技術監督調整事務所 教育技術官
Mirna Segovia González	No.915 Zoilo Vera 基礎教育中央校 校長
Wilberto Ortiz Mereles	No.235 Tent. Adolfo Roja Silva 基礎教育中央校 校長
Celmira Abrévalos Morel	サンファン・ネポムセノ教員養成校 校長代行

< 国際 NGO プラン・インターナショナル >

Sofía Gavilán Portillo	教育アドバイザー
------------------------	----------

<在パラグアイ日本国大使館>

熊谷 徹 経済協力担当書記官

<JICA パラグアイ事務所>

北中 真人 事務所長

中根 卓 次長

伊藤 圭介 所員

Mirian Ponillaux 教育セクター担当職員

#### 1 - 5 調査の方法

本調査の実施方法は以下のとおりである。

- ( 1 ) 要請背景・内容を確認する。特に、パラグアイの教育制度・政策について重点的に情報を収集し分析する。特に、2013年4月に予定される総選挙（大統領・国会議員・県知事選挙）にかんがみ、その前後で予見される教育政策の継続性を確認する。
- ( 2 ) 先方政府関係者とプロジェクトデザイン〔プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）、実施体制、活動計画（Plan of Operations：PO）、双方の負担事項等〕について協議し、合意内容に係るミニッツ（Minutes of Meeting：M/M）を交換する。
- ( 3 ) プロジェクトの評価：本プロジェクトを評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価を行う。
- ( 4 ) 先方政府との討議議事録（Record of Discussions：R/D）締結：本調査終了後、調査結果に基づき、JICA パラグアイ事務所が先方と本プロジェクトに係る R/D を締結する。

## 第2章 要請の背景

### 2 - 1 教育セクター概要

#### 2 - 1 - 1 教育制度

パラグアイでは、1992年憲法により7～14歳の児童・生徒の教育を受ける権利が保障されている。この権利の歴史は長く、憲法に先立ち古くは1909年の義務教育法（Ley de Educación Obligatoria）により既に保障されている。

パラグアイでは、1957年の教育改革で6・3・3制が導入され、1992年の憲法改正及び1998年の教育基本法（Ley General de la Educación）改定を受けて現状のように再編成された（図2-1）。乳幼児教育（0～4歳児）、就学前教育（5歳児）、基礎教育（9年）、中等教育（3年）、高等教育（3～6年）から構成され、このうち就学前教育（5歳児）の1年間が義務教育、基礎教育（小学校及び中学校）の9年間が義務・無償教育とされている。基礎教育は3年ごとに第1サイクル（小学校低学年）、第2サイクル（小学校高学年）、第3サイクル（中学校）から構成される。そのほかに学校教育を補完・代替する教育としてのノンフォーマル教育がある。

年齢								
23	高等教育	大学 教育養成校 技術学校など	大学 (理系学部) 大学院	大学 (文系学部)	教員養成			
22								
21								
20								
19								
18	中等教育	高等学校 (普通科、技術科)	第12学年					
17			第11学年					
16			第10学年					
15	基礎教育 (義務及び無償)	第3サイクル (中学校)	第9学年					
14			第8学年					
13			第7学年					
12		第2サイクル	第6学年					
11			第5学年					
10			第4学年					
9		第1サイクル	第3学年					
8			第2学年					
7			第1学年					
6	早期教育	就学前教育	義務教育					
5								
4			乳幼児教育					
3								
2								
1								
0								

出典：著書作成

図2 - 1 パラグアイの教育制度

学年暦は2月20日頃～11月30日頃に至る40週で、約200日が登校日である。7月に2週間の冬期休暇、11月末～翌年2月下旬に夏季休暇がある。学校は通例2部制で、第1サイクルは午前（7～11時）、第2サイクルは午後（12～15時）に授業が実施される。授業は1コマ40分、週30時間（第1、第2サイクル）、週38時間（第3サイクル）がそれぞれ標準授業時数である。

## 2-1-2 教育政策

### (1) 国家政策

パラグアイの国家政策「社会経済戦略計画（2008～2013）<sup>1</sup>」及び「社会開発のための公共政策（2010～2020）<sup>2</sup>」は、格差のない全国民の生活向上を目標に掲げ、特に貧困層への社会サービスの充実と生計向上を重視している。前者の「社会経済戦略計画」は6つの戦略目標<sup>3</sup>を掲げ、その1つ「社会投資の拡大と改善」では「教育の機会均等と質の強化」が謳われている。また、「社会開発のための公共政策」では教育を国民の基本的権利と位置づけたうえで、「教育機会の均等の保障」「教育の質保障」、及び「参加型、効率的、効果的な教育政策の執行強化」を優先政策に掲げている。

### (2) 教育政策

「国家教育計画 2024<sup>4</sup>」（2009年5月）はその主要目標を「教育機会、質の改善、効率的及び効果的な教育の担保」と設定し、これに併せて以下の3つの戦略目標を掲げている。

- ・すべての教育段階と学習形態での、平等な教育アクセス
- ・すべての教育段階と学習形態での、教育の質の確保
- ・参加型及び効率的、効果的な教育政策の執行

2点目の「教育の質」では「教育カリキュラムの改善」「教員養成及び現職教員研修の改善・強化」が、3点目の「教育政策の運営」では「学校運営への地域コミュニティの参加強化」、「モニタリングシステムの改善」が戦略目標として示されている。また、本計画は2006年に実施した「学校運営管理改善プロジェクト」ベースライン調査結果に基づき、以下のような到達目標を示している（表2-1）。

表2-1 教育指標

指標	2006年実績	2012年目標	2018年目標	2024年目標
1年生入学率	67%	78%	90%	95%
第3サイクル純就学率	56%	68%	82%	86%
基礎教育9年修了率	42%	60%	71%	75%
基礎教育12年修了率	27%	43%	52%	61%

出典：Plan Nacional de Educación 2024

### (3) テリトリアル・アプローチ

パラグアイ政府は、地域の特徴に合わせた開発を趣旨とする「テリトリアル・アプローチ」に取り組んでいる。テリトリアル・アプローチは、持続的農村開発を指向した開発アプローチで、開発対象をセクター単位ではなく、親和性・連続性のある一地域を単位とし

<sup>1</sup> Plan Estratégico Económico Social 2008-2013

<sup>2</sup> Política Pública para el Desarrollo Social 2010-2020

<sup>3</sup> ①雇用の創出と国民所得分配の改善に伴う経済成長、②公共サービスの質の向上と国家行政機関の強化、③社会投資の拡大と改善、④生産構造の多様化、⑤市民社会や民間セクターの経済参加促進、⑥政府アクションの調和及び調整

<sup>4</sup> Plan Nacional de Educación 2024

て把握する。既存の市町村などの行政単位にとらわれることなく各地域で官民双方が目的意識を共有し、課題解決に向けた体制を構築し、動員可能な資源を最大限に有効活用し、セクター横断的に対処することを旨とする。従来のトップダウン的な政策や投資とは異なり、住民や関係者（公共機関、民間、市民社会組織など）の参加・連携を通じて地域の特徴やニーズを掘り起こし、ボトムアップ的な開発行為を指向する。教育部門では、その一環として地域の特徴に応じた教育活動や、農業教育などが試行されている。

### 2-1-3 教育予算

#### (1) 国家予算

パラグアイでは、国家予算に占める教育予算を 20%以上とすることが憲法で定められている(1992年憲法第85条)。パラグアイ財務省によると<sup>5</sup>、2011年のMEC予算は約4兆5,289億グアラニー(Gs.) (約1,080億円)<sup>6</sup>であり、これは国家予算の21.54%にあたる。ただし、教育予算の90%相当が人件費などの経常経費に充てられている。また、国内総生産に対する教育予算の割合は、90年代は3%以下であったが2000年には4.9%にまで復調し、近年は3.5%~4%の間を推移している。

#### (2) 学校に配当される予算

パラグアイの基礎教育は義務・無償教育とされるが、運営経費予算は学校に配当されず、このため学校が保護者から学校運営費を徴収することは暗黙の了解事項であった。2008年の政権交代後、基礎教育の無償化を公約した新政権は、学校運営予算の配当に着手した。この取り組みでは、MECから学校長名宛の小切手で年3回振り出され、児童・生徒1人当たり年間3万Gs. (約700円) (上限は1校当たり3,000万Gs. (約70万円)) が配当される。学校は年度末の会計報告を義務づけられている。

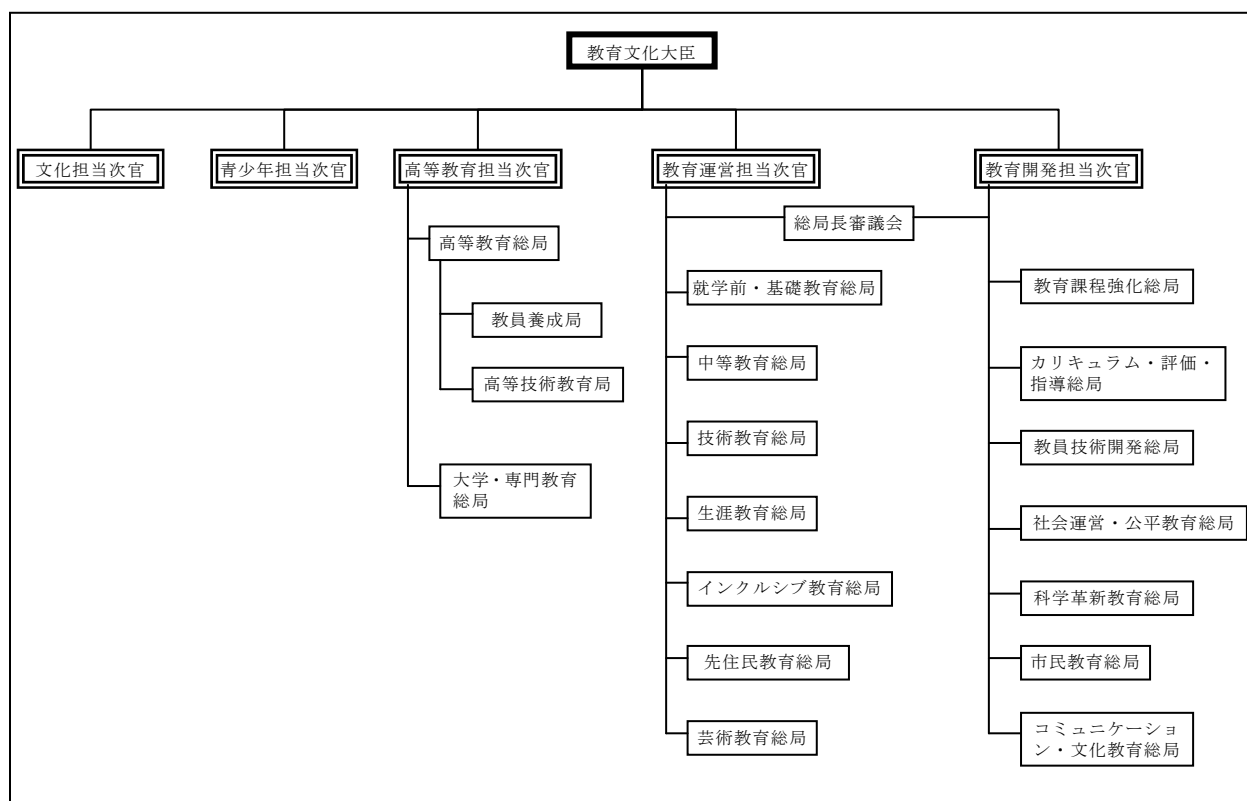
### 2-1-4 関連機関

#### (1) 教育文化省 (MEC)

MECでは、大臣の下に5つの次官室が、文化、青少年、高等教育、教育開発、教育運営をそれぞれ所管している(図2-2)。基礎教育全般については教育運営担当次官ラインの就学前・基礎教育総局(Dirección General de Educación Inicial y Escolar Basica)が、教員養成・研修に関しては高等教育次官ラインの高等教育総局教員養成局(Dirección de Formación Docente)が、カリキュラム・教科書に関してはカリキュラム・評価・指導総局(Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación)がそれぞれ所管している。各県出機関である県教育監督技術調整事務所は教育開発担当次官ラインの教育課程強化総局(Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo)から指導監督を受ける。以下各総局、局の主たる職務を記す。

<sup>5</sup> “Informe Financiero”, Ministerio de Hacienda, Paraguay

<sup>6</sup> 1グアラニー(Gs.) = 0.024円(2013年4月)



出典：MEC 組織図より抜粋

図 2 - 2 教育文化省（MEC）組織図

### （2）就学前・基礎教育総局

就学前（1年間）及び基礎教育（9年間）に係る行政全般を所管する。主な機能は次のとおり。

- ・教育運営担当次官室による計画や各種施策の実施
- ・局の計画及びプログラムの連携調整と、設定された目標達成度の評価
- ・各種施策の編成と役割分担の決定
- ・教授法及び学校運営の管理、指揮、調整
- ・学校運営管理の効率、効果を高める政策・施策の設計・実施
- ・人材評価。職員の能力向上や補強。局の人的資源開発の推進
- ・施策のモニタリングと評価制度の開発、実施
- ・教育実践の研究・開発や、政策開発の推進

### （3）教育課程強化総局

県レベルの教育政策の実施の監督、指導、管理を主とした以下の機能、役割をもつ。

- ・県教育技術監督調整事務所への指導・監督・助言
- ・MEC 内の各部署と県教育技術監督調整事務所との連絡・調整、連携促進
- ・スーパーバイザーによる指導主事、視学活動に関する調整、モニタリング、評価
- ・効率的、効果的、能率的な指導主事・視学活動の計画と実施
- ・指導主事・視学に関する連絡・調整業務
- ・指導主事、視学業務に従事する技官及び職員に対する指導、助言、情報提供

- ・その他教育関係者に対する指導、助言、情報
- ・年間予算計画の立案と提出
- ・県教育技術監督調整事務所の機能の強化。協働計画の策定、実施、モニタリング及び評価
- ・教授技術監督官事務所及び行政管理支援監督事務所の監督業務

#### (4) 教員養成局

全国には 40 校の公立の教員養成・研修機関（IFD／CRE）がある。教員養成局がこれを所管し、IFD／CRE の教育課程策定・実施、教員の監督・評価・指導などにあたっている。また、IFD／CRE は、就学前教育、基礎教育及び中等教育レベルの教員養成カリキュラム改訂にも携わっている。MEC が定める主な機能及び役割は以下のとおりである。

- ・教員養成課程学生の入学・進級試験
- ・IFD／CRE に対する指導、モニタリング、評価
- ・IFD／CRE の自律的運営に向けた働きかけ
- ・IFD／CRE が実施するプログラムのモニタリング・評価
- ・教員養成課程、実習のプログラムの開発
- ・地域レベルの現職教員研修プログラムの提供

#### (5) 教員養成校

公立の教員養成校（IFD／CRE）は表 2－2 のとおり全国に 40 校設置されており、教員養成と現職教員研修の両方の役割を担っている。IFD（Instituto de Formación Docente）は教員養成校であり、CRE（Centro Regional de Educación）は乳幼児教育から教員養成までの教育施設が揃った地域の総合教育センターとして、全国に 7 施設が設置されている。

現職教員研修はテーマごとの特別研修を平日の夜間や週末などに実施しており、通常は 1 年間のコースとなっている。毎年学期初めに各 IFD はテーマごとに希望者を募集し、研修を実施しており、研修費は MEC の経費で賄われている。一方、教員養成コースは 3 年間の全日制である。ただし、現在基礎教育校の第 1 及び第 2 サイクルの教員定員数に対し、教員養成校卒業生数が上回っているため、5 年前から教員養成コースは開講されていない。2013 年から 8 校で教員養成コースが再開される予定である。



表 2 - 2 県別教員養成校 (IFD / CRE)

No.	県	教員養成校 (IFD / CRE)	No.	県	教員養成校 (IFD / CRE)
1	CONCEPCION	CRE Concepción	21	ITAPÚA	CRE Encarnación
2		IFD Horqueta	22		IFD Coronel Bogado
3	SAN PEDRO	IFD Lima	23		IFD Capitán Miranda
4		IFD General Aquino	24		IFD Yatytay
5		IFD Capiibary	25		IFD María Auxiliadora
6		IFD San Pedro	26	IFD S. J. Bautista	
7		IFD San Estanislao	27	MISIONES	IFD San Ignacio
8	CORDILLERA	IFD Eusebio Ayala	28		IFD Santa Rosa
9		IFD Itac. de la C.	29	PARAGUARI	IFD Paraguari
10		IFD Piribebuy	30		IFD Quiindy
11	GUAIRÁ	CRE Villarrica	31	ALTO PARANÁ	CRE de Ciudad del Este
12		IFD de N. Talavera	32	CENTRAL	CRE Saturio Rios
13		IFD Independencia	33		IFD Pinedo
14		IFD Valle Pe	34	ÑEEMBUCÚ	CRE Pilar
15	CAAGUAZÚ	IFD Caaguazú	35		IFD General. Díaz
16		IFD Coronel. Oviedo	36	AMAMBAY	CRE P. J. Caballero
17		IFD San José de los Arr.	37	CANINDEYÚ	IFD Curuguaty
18	CAAZAPÁ	IFD Caazapá	38	PDTE. HAYES	IFD Villa Hayes
19		IFD Yuty	39	BOQUERÓN	IFD Sta. María Chaco
20		IFD Teko Pora Rekavo	40	CAPITAL	IFD Ntra. Señora de la Asunción

出典：MEC 高等教育総局作成資料

(6) カリキュラム・評価・指導総局

カリキュラム・評価・指導総局は教育課程（カリキュラム）に係るガイドラインを所管し、主な機能、役割は以下のとおり。

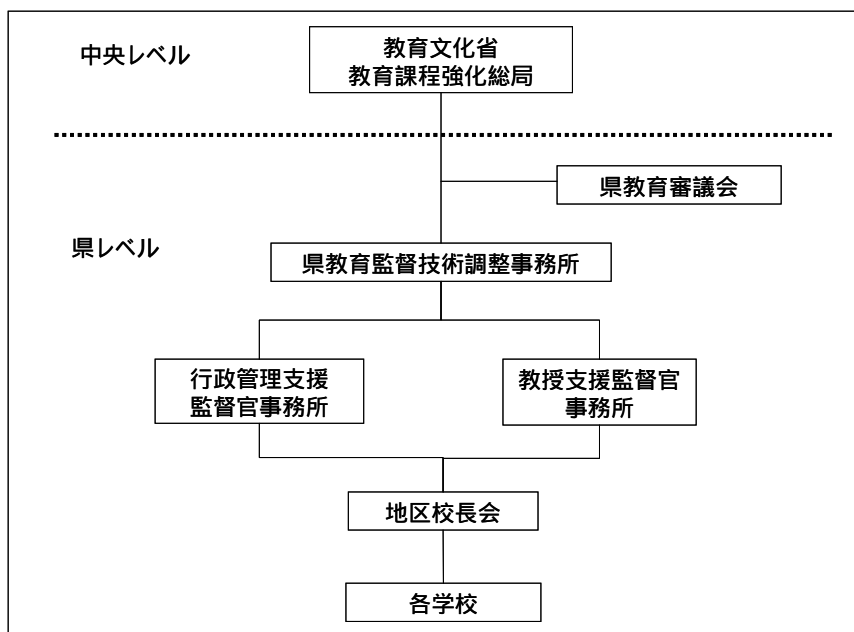
- ・パラグアイの国レベルの教育課程（カリキュラム）の策定
- ・教育課程の改訂。これに伴う研修教育活動の実施
- ・教材（テキスト、指導書、指導用モジュールと教育課程導入に係る教材類）の策定
- ・生徒評価／進級制度、基準の策定
- ・国内外の情勢に即した新しい教育活動の推進
- ・官民双方が有する教育活動、事業、教材の評価
- ・通信メディアによる遠隔教育事業の計画立案、奨励、支援

- ・地方、及び現場レベルでのカリキュラムの計画立案の支援

### (7) 県教育事務所

図2-3に示すとおり、教育課程強化総局の管轄下に各県教育監督技術調整事務所（Coordinación Técnica Departamental de Supervision）が置かれている。同事務所は、教育行政事務の県レベルへの分散の受け皿（MECの出先機関）として、予算や地域レベルの関係機関の調整を担っている。下部組織には行政管理支援監督官事務所（Supervisión de Control y Apoyo Administrativo）と教授支援監督官事務所（Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico）が置かれ、担当地域の学校の指導・監督を行っている。

また、各県には県教育審議会（Consejo Departamental de Educación）が設置されている。審議会は、地方自治体としての県の機関の一部であり、県内の市行政、地域中央校、監督官、大学、教員養成校、保護者、協会などの代表らから構成され、県レベルの教育課程策定、教育予算計画、学校や監督官への支援などにあたっている。しかしこうした地方分権は移行期にあり、財政的な権限委譲も未着手であるなど、課題が残っている。



出典：MEC組織図より抜粋

図2-3 中央及び県関係図

#### < 県教育監督技術調整事務所 >

- ・〔行政管理支援と教授支援の両監督官（スーパーバイザー）と共に〕県教育目標の設定と短期・中期・長期戦略の策定
- ・教育の質向上、公平、妥当性に関する事業計画策定と実施
- ・（スーパーバイザーと連携して）県計画の策定と、指導主事／視学業務の効率的な遂行
- ・（両スーパーバイザーと県教育委員会と連携して）県教育予算案の作成
- ・県統計部を支援し、統計資料の整理、取りまとめ、評価
- ・スーパーバイザー業務の評価（MECの担当総局に提出）
- ・域内の人材育成の適正化を図る仕組みとガイドラインの策定

- ・その他 MEC が定める教育関連活動の計画、実施及び評価

#### <教授支援監督官事務所>

- ・学校による地域カリキュラム策定（あるいはカリキュラム適合化）支援を通じた、学校の実践監督
- ・学校のカリキュラムの実践プロセス、結果の妥当性等に関する学校への助言、分析・評価、理解、また、消耗品の評価査定を行う。
- ・MEC マネジメントによる意思決定に必要な情報収集。改善への意見聴取
- ・地域の教育への参画を促すための、学校への助言、指導
- ・教授法の改善、研究の推進、革新的取り組みや教育事業を支援するため、教育施設等との連携促進
- ・現職教員研修、学校の機能活性化、新しい知識・情報の伝達
- ・教員養成校と連携した継続的な現職教員研修の質、教員能力の向上
- ・教授法の改善を促すような、教育計画の設計、実施、及び評価の支援
- ・教員職の社会的地位向上に努め、社会からの信頼、教員の自尊心の向上を促す。
- ・動機づけを通じ、教員の職務能力と倫理の向上を促す。

#### <行政管理支援監督官事務所>

- ・県教育計画の策定、実施、評価を通じ、行政の公平性、住民参加、迅速性、透明性の保障に努める。
- ・法令、規定やその他条例の遂行を担保する。
- ・学校運営管理に関する各種基準、条例等を校長に周知徹底する。
- ・教育施設計画の立案を支援し、既存の資源（人、技術、資金、資材）の効果的な活用を促す。
- ・学校の機能向上に向けた権限と職務について校長、教員、事務員やその他関係者に指導及び情報を提供する。
- ・学校と地域、市役所、県庁及び国内全体との連携を促す。
- ・学校の持続性を推進し、運営管理の分権化に向けたプロセスをアドバイスする。
- ・県教育予算案の作成に参加する。
- ・関連規定に基づいて教員選定方法の調整を図る。
- ・学校運営、経営に関する法律の、効率的で適切な履行を担保し、教育目標の達成に向けて学校を支援する。

### 2-1-5 教育課程

教育基本法第 11 条によれば、教育課程（El currículo）は各教育段階／サイクル／学年／学習形態ごとに、その目標、内容、教授法、及び評価基準を記載したもので、教員の実践を規定する。同第 16 条は、道徳や文化の基盤としての地域は、地域に根差した教育活動の材料を提供し、これに積極的に関与することを定めている。また、第 17 条は、全国共通の教育課程は最低要件を示した基本的方針であるとの位置づけを定めている。

(1) 学習プログラム

パラグアイにおいて、学年ごとの教育課程は「学習プログラム (Programa de Estudio)」と呼ばれる。学習プログラムは、1994年に着手された教育改革に沿って順次策定・改訂され、現行の第1サイクル及び第2サイクルの「学習プログラム」は2007/2008年、第3サイクルは2009/2010年にそれぞれ導入された。基礎教育の学習プログラム構成は下表のとおりである。

表2-3 学習プログラム目次

No.	項目
1	パラグアイ教育の目的
2	基礎教育修了者のあるべき姿
3	各サイクルの児童・生徒のあるべき姿
4	カリキュラムの原則・原理
5	各サイクルの各教科の目的、到達目標
6	基礎教育カリキュラムの特徴
7	各サイクルの能力とは
8	二言語教育への対応
9	基礎コンポーネント（民主主義教育、環境教育、家族教育）への対応
10	各サイクルの多様性への配慮
11	各サイクルのジェンダーの平等への対応
12	地域コンポーネントへの対応
13	カリキュラム適合への対応
14	基礎教育のカリキュラムデザイン図
15	教科別学習時間の配分
16	各教科の指導内容

出典：“Programa de Estudio” (MEC)

次表のとおり、基礎コンポーネントの下に「教育」「地域」の2つのコンポーネントがある。教育コンポーネントは、算数や国語等の教科学習から構成される。地域コンポーネントは、地域の特徴や関心事項に即した総合科のような活動が主である。

表 2 - 4 第 1 サイクルにおける学習領域と時間配分

	領 域		週学習時間	%
	基礎コンポーネント 倫理や道徳、民主主義、家族	教育コンポーネント	コミュニケーション	11
算数			8	26.67
自然・健康			4	13.33
社会・労働			5	16.67
地域コンポーネント		人間・社会開発	2	6.67
合 計		30	100	

出典：“Programa de Estudio”（MEC）

表 2 - 5 第 2 サイクルにおける学習領域と時間配分

	領 域		週学習時間	%
	基礎コンポーネント 倫理や道徳、民主主義、家族	教育コンポーネント	自然科学	3
社会科学			4	13.33
芸術教育			2	6.67
体育			1	3.33
健康教育			2	6.67
母国語			5	16.67
第二言語			4	13.33
算数			5	16.67
労働・テクノロジー			2	6.67
地域コンポーネント		人間・社会開発	2	6.67
合 計		30	100	

出典：“Programa de Estudio”（MEC）

(2) 地域コンポーネント

地域コンポーネントでは地域の要望や期待に応じた教育活動を実施できる。週 2 時間割り当てられた「人間・社会開発」の枠中で、学校は「教育及び職業オリエンテーション」と「地域教育プロジェクト」を実施する。このうち「地域教育プロジェクト (Proyecto Educativo Comunitario : PEC)」は、児童・生徒、教員、保護者、地域代表らの参加を得て、「コミュニティとしての学校」と「地域コミュニティの発展に資する学校」という 2 つの視点から策定される。「コミュニティとしての学校」では、児童・生徒にとって学校を、生まれて初めて参加し形成するコミュニティとしてとらえる。各人が義務を果たし、権利を行使し、調和のとれた「コミュニティ＝学校」を実現することを目標に、例えば、以下のような活動が実践されている。

- ・校則の制定
- ・学校菜園

- ・学年ごとの学習教材センター（図書室等）
- ・芸術クラブ活動
- ・スポーツ・レクリエーション活動

一方、「地域コミュニティの発展のための学校」では、コミュニティの社会・文化発展の拠点として学校を位置づける。責任あるコミュニティの一員として児童・生徒を育てることを趣旨として次のような活動例がある。

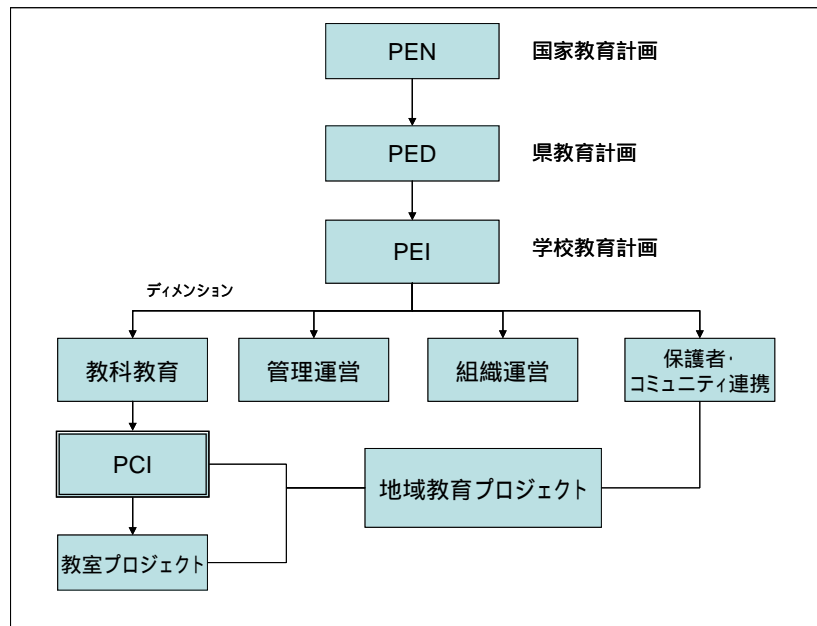
- ・地域コミュニティ菜園の設置
- ・寄生虫駆除のためのキャンペーン活動
- ・コミュニティの衛生や美観改善活動
- ・公園の清掃活動

活動計画の策定では、地域の問題分析が必要であり、地域、県、市との連携が重視される。MEC作成の「基礎教育導入のためのガイドブック」の分冊2「地域教育プロジェクト」は、「地域教育プロジェクト（PEC）」の計画作成手順を記載している。同冊子は、教育改革が着手された90年代初めのものであり、現在所有している学校は少なく、あまり活用されていないのが実情である。

### （3）カリキュラム適合化

パラグアイの「教育課程」及び「学習プログラム」は、開放型である。つまり、同国の教育課程は教授内容（知識）や能力の最低要件を規定するものであり、それらをいつ、どのように、何をもって指導・教育し、評価するかは学校の裁量に任されている。このような学校の裁量による教育活動のありようは「カリキュラム適合化（Adecuación Curricular）」と呼称され、県や学校は、それを実現する教育計画を策定する義務を負う。

パラグアイの教育計画は階層的である。国家教育計画（Proyecto Educativo Nacional : PEN）が、図2-4に示す国レベルの大枠を規定している。各県教育協議会は県の特徴・特質・特性の下に県の児童・生徒が身に付けるべき知識や能力を規定する県教育計画（Proyecto Educativo Departamental : PED）を策定する。学校はPEDの枠内で、PEIを策定する。このPEIには学校カリキュラム計画（Proyecto Curricular Institucional : PCI）が含まれ、ここで、各校の児童・生徒が修得すべき知識や能力、テーマが定義される。端的には、カリキュラム適合化とは、校長と教員らの教職員チームが中心となり、各学校の教育内容や学習方法を吟味し、決定することで、これは最終的にPCIとしてPEIの一部を構成する。



「学校運営現況調査」(JICA パラグアイ事務所実施) 及び MEC 聞き取り結果を踏まえて作成

図 2 - 4 カリキュラム適合化の段階

#### (4) 学校カリキュラム計画 (PCI)

上述のとおり、PCIはカリキュラム適合化を具体化する基本的なツールで、以下を示すものである。

- ・ 児童・生徒の成長を促すには、どのようなテーマを選択するのか？
- ・ 児童・生徒の成長を促すには、どのようなテーマが地域の特徴や現状にあっているのか？
- ・ どのような学習方法・手段を選択するのか？
- ・ どの授業時間で教えるのか？時間配分はどうするのか？
- ・ どの領域や教科を選択し、組み合わせるのか？
- ・ 基礎コンポーネントをどのように指導するのか？
- ・ 地域コンポーネントをどのように指導するのか？

### 2-1-6 学校運営管理

#### (1) 法的枠組み

「学校運営管理」は学校長や副校長の職務として規定される。教育基本法（1998年）第4章1項138条によると、校長は次のように規定されている。

「校長は教育機関（学校）の法的責任者であり、これを監督、管理する。教育機関には管理者に加え有資格者たる管理補助者が配置される。これらの役割、権利、義務は、該当する各法令、法規、規則により規定される」。

また、2004年の教育文化大臣令203号は、就学前・基礎教育及び中等教育の校長、副校長の権限と義務を定めており、そのうち学校運営管理に関する主なものは以下のとおりである。

#### <校長の権限及び義務>

- ・関係者と協議のうえ、教員の教育指導計画やプログラムに沿い、教員による業務を計画・組織する。
- ・学校運営委員会と共に、学校教育計画（PEI）を計画、実施、評価する。
- ・教員の授業を観察し、必要な技術的助言を与え、指導する。
- ・新しい教育技術・技法や教育実践を導入すべく、教員の意欲、自発性を涵養する。
- ・学校運営協議会や教員と協力し、生徒の中退、欠席、留年の原因を調査し、教育活動の質的向上を図る。
- ・職場における協調の精神、互いに尊重する精神を涵養する。
- ・教職員が責任を全うできるよう、教授方法、事務処理を統括する。
- ・学校運営協議会を組織し、これが良く機能するよう統括する。
- ・父母、PTA、教育関係者らとの良好な関係を構築、維持し、教育の責任を共有する。良好な関係の下に、教育活動に反映すべき地域の情報を収集する。
- ・各教員の必要性、経験、態度、能力、熟達など参考に、教員の担当する学年・学級を決定する。
- ・関係者との協議を通じ、授業時間割を決定する。
- ・教職員の任用、配置、及び教育全般に関する法令、規則、規定を自ら遵守し、教職員にも遵守させる。
- ・教員を評価する。

#### <副校長の権限及び義務>

- ・学校暦を遵守する。
- ・学校教育目標を達成するため、学校長と緊密に連携・協力する。
- ・学校長不在の際には、学校長の任務と責任を代理して執行する。
- ・学校長や学校運営委員会から提出された方策をフォローする。
- ・教育の質的向上に関する活動を補佐する。
- ・法令に基づき、学校財産及び所得の申告を行う。
- ・国民の学校・教育に対する関心に常に留意し、正直で誠実な行動を心掛ける。
- ・時間厳守にて業務に従事する。

### (2) 学校教育計画（PEI）及び年間活動計画（POA）

#### 1) 法的枠組み

1999年発表の教育文化大臣令 3986号は、基礎教育学校はPEIを作成・保有することを規定している。毎年12月末にMEC就学前・基礎教育総局は、各地域の教育事務所及び各基礎教育学校に通達し、次年度2月から開始される学校活動のスケジュールの策定を指示している。したがって各学校では、毎年2月に学校の現状分析及びPEI策定がなされることになっている。

#### 2) 様式

就学前・基礎教育総局長及び教員養成局長によると、「学校運営管理改善プロジェクト」で作成したガイドラインが、PEIの様式としても広く活用されている。同プロジェクト終



了後、全国の IFD/CRE で順次実施された校長研修が同ガイドラインを採用しているのがその主因である。同ガイドラインには PEI の作成手順が明示されており、事実上 PEI の標準様式として同ガイドラインは定着しつつあるので、同ガイドラインを標準採用する旨を公式文書で確認する、あるいは法令化する環境は醸成されつつある。

## 2-1-7 校長研修

### (1) JICA 技術協力プロジェクト後の「学校運営管理改善」成果の普及

プロジェクト終了後、教員養成局が毎年開催する全国普及セミナーにおいて、各地の IFD/CRE 教官や県教育技術調整官に対してプロジェクトの経験や教材が共有された。また JICA フォローアップ協力によって全国 40 校の IFD/CRE の校長及びスーパーバイザー、県教育技術調整官への研修が 2 カ所で実施された。その後、2009 年は IFD/CRE 14 校、2010 年は IFD/CRE 25 校、2011 年は IFD/CRE 27 校、2012 年には IFD/CRE 23 校で校長研修が実施されている。教員養成局が開催した全国普及セミナーの詳細は表 2-6 のとおり。

校長研修の講師としては、プロジェクトカウンターパート（Counterpart：C/P）スタッフや帰国研修員を含めて、全国で 70 人以上が育成されている。また、プロジェクトが開発した校長研修マニュアル 2 種類（実施者用キット、校長用キット）が増刷されて教員養成局に保管され、研修を実施する各 IFD/CRE の申請に応じて研修参加人数分を配布・活用されている。

表 2 - 6 全国 IFD / CRE における校長研修実施状況

年	2009				2010				2011				備考
	教官	スーパーバイザー及び教育技術官	参加校長		教官	スーパーバイザー及び教育技術官	参加校長		教官	スーパーバイザー及び教育技術官	参加校長		
			基礎教育	中等教育			基礎教育	中等教育			基礎教育	中等教育	
<b>CONCEPCION</b>													
CRE Concepción	2	16	35	-	2	16	35	105	2	16	-	105	2010年基礎教育学校第1グループ終了
IFD Horqueta	*	*	*	*	*	*	*	*	2	6	21	12	2012年評価会実施
<b>SAN PEDRO</b>													
IFD Lima	*	*	*	*	2	16	80	-	2	16	80	-	2011年評価会実施
IFD Gral Aquino	2	9	157	-	2	9	15	-	2011年新しいグループ対象			2012年活動なし	
IFD Capiibary	2	7	40	-	2	7	40	-	2011/2012 基礎教育周辺校対象				
IFD San Pedro	*	*	*	*	10	18	78	-	10	18	78	-	2012年周辺校対象
IFD Santani	*	*	*	*	2	18	30	-	2	18	30	-	2012年パイロットプロジェクト
<b>CORDILLERA</b>													
IFD Eusebio Ayala	3	8	240	-	3	8	240	-				周辺校フォローアップ	

IFD Itac. de la C.	2	8	12	-	2	8	12	-					周辺校フォローアップ
IFD Piribeby	*	*	*	*	*	*	*	*	1	4	35	5	2012年評価会実施
<b>GUAIRÁ</b>													
CRE Villarrica	*	*	*	*	*	*	*	*					
IFD de N. Talavera	*	*	*	*	*	*	*	*	2	6	49	-	2012年評価会実施
IFD Independencia	*	*	*	*	*	*	*	*	2011年研修参加			2012年活動なし	
IFD Valle Pe	*	*	*	*	*	*	*	*	2011年の研修不参加			2012年活動なし	
<b>CAAGUAZÚ</b>													
IFD Caaguazú	3	4	28	-	3	4	28	-	2011年新グループ研修			2012年活動なし	
IFD Cnel. Oviedo	6	8	62	-	6	8	62	-	2011年新グループ研修			2012年評価会実施	
IFD San Jose de los Arr.	*	*	*	*	2	23	73	2	2	23	73	2	2011年評価会実施
<b>CAAZAPÁ</b>													
IFD Caazapá	*	*	*	*	2	4	26	-	2	4	77	-	2011年評価会実施
IFD Yuty	*	*	*	*	*	*	*	*					
IFD Teko Pora Rekavo	*	*	*	*	1	13	68	52	1	13	52	-	2011年評価会実施
<b>ITAPÚA</b>													
CRE Encarnación	2	5	32	10	2	5	32	10					基礎教育第1グループ終了
IFD Coronel Bogado	3	5	25	16	3	5	25	16	2011年新グループ研修			Ejecución 2012/13	
IFD Capitán Miranda	*	*	*	*	2	8	52	-	2	8	52	-	2011年評価会実施
IFD Yatytay	*	*	*	*	*	*	*	*	2	10	52	-	2012年評価会実施
IFD Maria Auxiliadora	*	*	*	*	*	*	*	*	2011年研修参加				
<b>MISIONES</b>													
IFD S. J. Bautista	*	*	*	*	3	9	66	-	3	9	66	-	2011年評価会実施
IFD San Ignacio	2	6	33	6	2	6	33	6	1	4	82	7	2012年評価会実施
IFD Santa Rosa	*	*	*	*	*	*	*	*	2	6	64	-	2012年評価会実施
<b>PARAGUARI</b>													
IFD Paraguari	*	*	*	*	2	6	20	10	2	6	20	10	2012年3グループ研修
IFD Quiindy	*	*	*	*	*	*	*	*	2011年研修参加			2012年活動なし	
<b>ALTO PARANÁ</b>													
CRE de Ciudad del Este	2	26	95	-	4	32	95	40	2	21	-	40	2012年評価会実施
<b>CENTRAL</b>													
CRE Saturio Rios	2	8	402	*	2	8	402	-	7グループで研修			周辺校フォローアップ	

IFD Pinedo	*	*	*	*	*	*	*	*	2	2	29	-	2012年評価会実施
<b>ÑEEMBUCÚ</b>													
CRE Pilar	*	*	*	*	2	5	35	-	2	5	35	-	2011年評価会実施
IFD Gral. Diaz	*	*	*	*	*	*	*	*	2	6	18	-	2012年評価会実施
<b>AMAMBAY</b>													
CRE P. J. Caballero	*	*	*	*	*	*	*	*	2	2	35	-	
<b>CANINDEYÚ</b>													
IFD Curuguaty	2	15	93	-	2	15	93	-					2012年評価会実施
<b>PDTE. HAYES</b>													
IFD Villa Hayes	4	25	133	-	4	25	133	-	2011年新グループで研修			2012年活動なし	
<b>BOQUERÓN</b>													
IFD Sta. Maria Chaco	*	*	*	*	*	*	*	*	2011年研修不参加			2012年活動なし	
<b>CAPITAL</b>													
IFD Ntra. Señora de la Asunción	*	*	*	*	8	44	56	60	10	44	56	60	2012年評価会実施

出典：MEC 基礎教育局

## (2) その他

各 IFD/CRE は、テーマ別の特別教員研修を年間を通じて計画・実施しており、そのなかに「学校運営管理コース」が含まれている。研修講座は通常 1 年で、年度初めに現職教員から希望者を募り、週末や平日の夜間に研修を実施している。研修費用は MEC が負担する。参加者は校長や副校長だけでなく、将来的に校長へのポストを希望している教員も参加している。

そのほかに、米州開発銀行（Banco Interamericano de Desarrollo : BID）支援で実施されている「Escuela Viva」プロジェクトや国際 NGO プラン・インターナショナルでもそれぞれのプロジェクト対象校に対して校長研修を実施している。

なお、IFD/CRE はもともと教員養成機関であり、現職教員研修に専従する組織ではない。近年は新規教員養成が中断しているため、現職教員研修に資源を傾斜して配分し、上記特別研修を実施している。2013 年度には教員養成課程が再開する見込みなので、IFD/CRE においては現職教員研修業務とのバランスを適切に保つ組織経営が必要である。どのような経路（教員養成/現職研修）を組み合わせ、PEI、PCI 関連の知識を普及していくか再考が必要となる時期が到来すると予見される。

### 2-1-8 学校モニタリング

学校モニタリングは、教授支援監督官事務所のスーパーバイザーと技官の業務である。通常年 1 ～ 3 回程度おのおのが担当する学校を訪問し、以下のような観点から評価表に沿って聞き取り、視察をし、必要な指導と助言にあたる。

<校長及び副校長に関する項目>

- ・校長から教員への情報提供の状況
- ・授業計画の内容確認の有無
- ・保護者会の開催状況
- ・学校の統計データ分析の有無及びその実施状況
- ・教員との上記分析結果に関する情報共有の有無
- ・達成できなかった部分への対応策の有無
- ・過去の教訓や経験の活用の有無

<教員に関する項目>

- ・授業での適切な教授法の活用状況
- ・授業計画に沿った授業の進捗状況
- ・児童による発言の場の提供状況
- ・グループ・ワーク導入の有無
- ・授業参観での教員の授業の進め方や実施方法

県教育技術監督調整事務所によると、学校モニタリング経費は、教員試験の受験料、教員の資格証明書の発行手数料、成績証明書の発行手数料など、県事務所収入が原資で、MECの「自己創出資金」にいったん納入された後、一部が県教育技術監督調整事務所に還付される形で配当される。MEC教育課程強化総局によると、学校モニタリング経費のうち主に各学校への交通費として各スーパーバイザーに毎月120万Gs.（約2万8,000円）が支給されている。給与と共に各人の銀行口座に振り込まれ、その用途は各人の裁量に任されるが、会計報告は義務付けられていない。

## 2 - 2 開発パートナーの協力状況

### 2 - 2 - 1 わが国の教育セクターへの援助実績

#### (1) 技術協力プロジェクト「学校運営管理改善」

本技プロは、2006年7月から2009年1月（協力期間2年6カ月）に対象2県（セントラル県、コルディジェラ県）において実施された。その目的は、基礎教育学校の児童の学習力向上に資する学校運営管理のためのPEIとPOAの策定、及びその実施に係る校長研修モデルを開発することであった。主な成果は次の2点である。

- ・対象2県の104校の基礎教育中央校での試行、実践及びそのフィードバックを通じて、校長研修モデル（実施体制、研修実施・管理方法、モニタリング方法、学校運営管理のあり方、PEI/POA作成方法など）が構築された。
- ・校長研修パッケージ（研修ガイドライン、実施者用マニュアル、校長用マニュアル、モニタリング評価マニュアルなど）が開発され、MECの正式教材として承認された。

プロジェクト終了直後の2009年3月にはMEC高等教育総局の主導で全国普及セミナーが開催され、召集された全国のIFD/CRE及び県教育技術調整事務所に、プロジェクトの経験と教材が共有された。その後2009年より、全国40校のうち26校のIFD/CREにおいて順次校長研修が実施され現在まで継続されている。一方で、MEC内の関係3局（就学前・

基礎教育総局、教育課程強化総局、教員養成局)の間には、PEI、PCIを所管する当事者意識、役割分担の理解にギャップがみられる点は課題として指摘できる。

## (2) フォローアップ協力

2009年1月に終了した技術協力プロジェクト「学校運営管理改善」のフォローアップ協力が2010年9月から2011年3月にかけて実施された。主なC/P機関はMEC高等教育総局である。同総局は、IFD/CREを管轄している部局であり、IFD/CREはPEIに関する校長研修を継続していた。フォローアップ協力では、校長研修の全国展開を補強することを目的に、IFD/CREの教官及び県教育技術調整官/スーパーバイザー向けの研修が実施された(2010年9月にアスンシオンで、2011年3月にエンカルナシオンで)。また、校長研修パッケージの研修教材(ハード及びソフト)も増刷、配布された。部数の詳細は以下のとおりである。

教 材	部 数
研修ガイドライン	100
実施者用マニュアル	100
校長・副校長用マニュアル	100
モニタリング・評価の実施者用マニュアル	2,500
各資料集	1,000
研修マニュアルCD	1,500

さらに、2011年3月には日本人専門家が派遣され、プロジェクト終了後の活動及びそのインパクトをモニタリング・評価し、MECに報告した。報告の要点は次のとおりである。

- ・各IFD/CREの人材の理解、能力レベルのばらつきが懸念されたが、研修を通じて平準化することができた。高等教育総局からは本研修の全国展開の確約を得られた。
- ・フォローアップ対象13県のIFD/CRE26校において研修モデルの定着が図られた。
- ・研修を実施しているすべてのIFD/CREに必要な教材(マニュアル)が備えられた。
- ・日本人専門家の派遣は、校長研修モデルを関係機関間で協調を図り実施するうえで重要な関係3局(教員養成局、教育課程強化総局、就学前・基礎教育総局)の連携強化に貢献した。
- ・IFD及びCREが学校運営管理研修コースを年間教育活動に含め、教員養成局は学校運営管理にかかわるIFD/CREを対象にした研修及びモニタリング活動を年間計画に含めることになった。

## 2-2-2 他ドナー機関の動向

### (1) 教育セクター支援

パラグアイの教育セクター支援において大きな位置を占めるのは、**BID**と世界銀行である。1994年に開始された教育改革を実施するうえで**BID**と世界銀行が重要な役割を果たしている。今日まで継続的に**BID**が初等教育に、世界銀行が中等教育に対して借款を供与し

てきている。

## (2) 米州開発銀行 (BID)

BID は、1994 年に着手された教育改革に伴い、「初等教育改善計画」を通じて初等教育の質の向上、教員養成制度の強化、MEC の視学機能開発を支援してきた。2001 年からは、教育改革を継続的に支援するため、基礎教育の教育改革強化計画プログラム(2001～2007 年)、通称「エスクエラ・ビバ (Escuela Viva)」が実施された。同プログラムの目的は、①基礎教育の教育課程と学校運営の改善、②教育制度内の不平等の解消、③第 3 サイクルへの教育アクセスの改善、④学校教育への保護者の参加促進、⑤教員養成制度の強化、⑥MEC の人的資源強化であった。また、後継プログラムである「エスクエラ・ビバ II」が 2008 年より 5 年間の予定で実施されている。本事業では、①貧困地域における不平等な基礎教育提供の解消、②貧困地域や先住民に対する基礎教育の増強、③貧困層の落第の減少と卒業率の増加、④学習達成度の向上、⑤MEC の組織強化、⑥学校運営における保護者、コミュニティ、教員との連携強化である。

本事業では、JICA 技術協力プロジェクトと同様、校長や教員を対象とした研修が実施されている。研修では、学校内に「学校運営管理チーム」を組織し、保護者やコミュニティの参加を得た PEI の作成を指導している。他方、JICA プロジェクトと異なるのは、対象校が選択的であった点 (JICA プロジェクトでは対象県のすべての中心校を対象とした)、及び、プロジェクトが独自に研修を編成、実施した点 (JICA プロジェクトでは IFD/CRE が研修実施を主導した) 点である。

「エスクエラ・ビバ」と JICA プロジェクトチームは、随時情報交換を行い、前者は後者が開発した校長研修マニュアルを採用する等、連携してきた。また、2008 年から開始された「エスクエラ・ビバ II」では、PCI の実践を支援している。

上述のとおり、「エスクエラ・ビバ II」の支援対象校は選択的である。貧困層や先住民の多い全国の地域から都市部 1,000 校、農村部 1,600 校の基礎教育学校 (中央校と周辺校が混在) が選択されている。したがって、東部 4 県の全基礎教育中央校を対象校とする JICA プロジェクトと対象校が重複することは免れない。両プロジェクトで対象となる学校が混乱せぬよう十分な配慮が必要である。

## (3) プラン・インターナショナル

日本では公益財団法人プラン・ジャパンとして活動している国際 NGO である。1937 年に創立され、国連に公認・登録されている国際援助団体として、世界 45 カ国の開発途上国で子どもたちへの支援活動を中心に展開している。パラグアイでは 1994 年から協力事業が開始され、貧困度の高いサンペドロ、カアグアス、グアイラ、パラグアリの 4 県 21 市町村、461 コミュニティにおいて子ども支援中心の総合的なプログラムが実施されている。

1994 年から 2008 年まで実施されていた「子どもたちの学校友達プログラム (Escuela Activa)」では、学校運営改善や学校活動への保護者の参加促進と連携強化が支援されており、PEI の作成支援も含まれる。現在は、教員向けの研修を年数回実施し、ここで PEI 作成や PCI 作成の指導がなされている。また、グアイラ県教育技術調整事務所に対しては県カリキュラム計画の作成を支援している。

## 2 - 3 対象地域候補の状況

### 2 - 3 - 1 質問票調査結果

JICA が小農自立化支援プログラムを実施している 4 県（アルト・パラナ、イタプア、カアサパ、カアグアス）を本プロジェクトの対象候補地としてアンケート調査を実施した。調査によって得られた 4 県の基礎データは次表のとおりである。

県	アルト・パラナ	イタプア	カアサパ	カアグアス
基礎教育中央校数	93 校	168 校	58 校	115 校
全基礎教育学校数	666 校	879 校	371 校	799 校
基礎教育 1&2 サイクル児童数	121,711 人	81,103 人	23,291 人	79,286 人
基礎教育第 1&2 サイクル教員数	6,713 人	5,948 人	2,530 人	5,059 人
基礎教育学校長数	—	850 人	—	—
教育技術監督官事務所数及び監督官数	32	28	18	19 (調整官事務所 2 ; ゾーン A、B)
学校モニタリング回数	年 3 回	年 1 回	年 1 回	年 3 回 (ゾーン A) 必要に応じて (ゾーン B)
モニタリング用紙	有	有	有	有
PEI/POA 提出の義務	無	有	有	有
2012 年 PEI 提出数	—	—	35 校	511 校
校長研修の実施	2010 年に IFD/CRE を通じて PEI 作成の校長研修を実施し、約 100 人が参加	IFD やピラール大学を通じて PEI 作成や学校運営管理研修を実施し、25 人が参加	2010 年及び 2011 年に IFD を通じて PEI の研修を行い、30 人が参加	2010 年～2012 年に PEI 作成研修を行い、約 90% (ゾーン A)、100% (ゾーン B) の校長が参加
県内の IFD/CRE	・ CRE シウダ・デル・エステ	・ IFD パタウ ・ IFD カピタン・ミランダ ・ CRE エンカルナシオン ・ IFD コロネル・ボガード ・ IFD マリア・アウキシアドーラ	・ IFD カアサパ ・ IFD テコ・ポラ・テカボ ・ IFD ジュテユ	・ IFD カアグアス ・ IFD コロネル・オビエド ・ IFD サンホセ・デ・ロスアロジョス ・ IFD サンタ・マチルデ

### 2 - 3 - 2 インタビュー調査結果

4 県の対象候補地域のうち、イタプア県とカアサパ県において現地調査を行った。訪問・インタビュー調査を実施した機関は次表のとおりである。

県	イタプア県	カアサパ県
県事務所	県教育技術監督調整事務所 オエナウ市教育監督技術事務所	県教育技術監督調整事務所

教員養成校 (IFD/CRE)	CRE エンカルナシオン IFD コロネル・ボガード	IFD テコ・ポラ・テカボ
基礎教育学校	No.1434 ベジャ・ビスタ地区 No.625 ピラポ地区 No.759 サンコスメ・イ・ダミアン 地区	No.256 カアサパ地区 No.915 カアサパ地区 No.235 カアサパ地区 No.735 ヌエバ・アルボラダ地区

### (1) PEI/POA

IFD/CREによる校長研修に参加した学校は、研修を通じてPEI/POAを作成、実施に移している。受講後間もない学校は作成途中であった。また、BIDプログラム「エスクエラ・ビバ」の対象校となっている学校の多くもPEI/POAを作成していた。しかし、どちらの研修にも参加していない学校はPEI/POAを作成していないことが多い。カアサパ県教育技術調整事務所によると、2012年にPEI/POAを提出した学校は全基礎教育中央校58校中35校で、約60%の提出率である。

学校は、所轄の教育技術監督事務所にPEI/POAを提出することとされているが、研修の有無によりPEI/POAの作成・提出に大きく差がついているのが実態である。また、インタビュー調査した学校では、教授技術監督事務所にPEI/POAを提出しても、同事務所がそれをチェックし、学校に訂正を促す、あるいは、実施に移されているかどうかの確認は行われていないとのことであった。

### (2) 地域コンポーネント

今回インタビュー調査を行った学校では、PCIやPECが作成されていなかったり、作成されていても学校プログラムに謳われているような内容でなかったりなど、地域コンポーネントやカリキュラム適合化についての理解が十分ではなく不安視する声も聞かれた。また、PECを実施している学校でも目に見える形でのプロジェクトになりがちで、地域コミュニティや保護者の協力による教室やトイレ建設、校庭の清掃、学校菜園などが多かった。

JICAパラグアイ事務所は、ローカルコンサルタントに委託してPCI及びPECに関する調査<sup>7</sup>を行っている。その調査のなかで、本プロジェクトで対象とする東部4県においてPCI及びPECの作成状況を現地調査しており、その結果は表2-7のとおりであった。

表2-7 東部4県PCI及びPEC所有率

県	調査学校数	PCI 所有		PEC 所有	
カアグアス	30	26	86.7%	24	80.0%
カアサパ	30	14	46.7%	17	56.7%
イタプア	30	24	80.0%	24	80.0%
アルト・パラナ	30	16	53.3%	23	76.7%
合計	120	80	66.7%	88	73.3%

出典：JICAパラグアイ調査報告書

<sup>7</sup> “Estudio de análisis sobre la implementación de la Adecuación Curricular y Componente Local en la Educación Escolar Básica del Paraguay” 2013, JICA Paraguay



比較的アクセスの良い基礎教育中央校を選んで調査を行っているため、県全体の状況を反映しているとはいえないが、PCI 所有は全体で約 67%、PEC は約 73%と半数以上の学校で取り組みが行われていることが分かる。特にカアグアス県やイタプア県では 80%以上と多い。しかし、同調査報告書によると内容的には学習プログラムの方向性とは一致していないものが多く、カリキュラム適合理化や PCI、PEC についての正しい知識とその具体化について周知する必要があることが指摘されている。

### (3) 学校運営管理

MEC は、学校長を長とする学校運営管理チームを結成し、これによる参加型学校運営管理を奨励している。しかしながら、IFD/CRE や「エスクエラ・ビバ」の研修に参加していない学校は学校運営管理チームが結成されていない。PEI/POA と同様の傾向が透けてみえる。

### (4) 校長研修

今回インタビュー調査を行った 3 校の IFD/CRE では、表 2-8 のとおりそれぞれ開始時期は異なるが「学校運営管理改善プロジェクト」で作成したガイドラインを活用し、管轄の地区において校長研修を実施していた。

表 2 - 8 今回調査インタビュー対象校

IFD/CRE	研修実施時期	対象地域	研修参加校/者	担当教官数	スーパーバイザーの関与
CRE エンカルナシオン	2009～2010 2010～2011	・ エンカルナシオン ・ サンファン・デル・パラナ	73 校 (全基礎教育学校の約 90%をカバー)	2 人	打合せへの参加も少なく関与は少ない。モニタリングも行われていない。
IFD コロネル・ボガード	2010～2011 2011～2012 2012～2013	周辺 8 地区 (県内 5 つの IFD で担当地域を分割)	87 人 (校長、副校長、教育技術コーディネーターが参加。ほとんどの学校をカバー)	3 人	最初の研修に参加しただけで関与は少ない。モニタリングも行われていない。
IFD テコ・ポラ・レカボ	2012～ (2 地区で開始)	・ タバイ ・ アバイ ・ ブエナ・ビスタ ・ サンファン・ネポムセノ ・ ヘネラル・モリニゴ	40 人 (ヘネラル・モリニゴ及びブエナ・ビスタ地区の周辺校も含む全校長及び副校長)	1 人	2 地区担当のスーパーバイザーの関与は良好で、モニタリングも実施している。

インタビュー調査した IFD/CRE 3 校のいずれにおいても、校長や副校長の意欲は高く、継続して研修を開催している。2 年間の研修コースが終了した学校は研修を通じて作成した PEI/POA を実施に移している。しかし、CRE エンカルナシオン及び IFD コロネル・ボガードではスーパーバイザーの関与が少なく、研修計画会議への参加に消極的で、研修の計画から実施までを IFD/CRE が独力で行っているのが現状であった。また、研修実施後のモニタリングもほとんど行われていないという。IFD テコ・ポラ・レカボでは昨年からの研修

コースを担当の 5 地区のうち 2 地区で開始し、これまでに 2 回研修を実施し、2013 年 3 月に 3 回目を実施の予定である。2 地区のスーパーバイザーの関与は良好で、研修計画会議から積極的に参加し、研修後のモニタリングにも取り組んでいるという。ただし、当初全 5 地区での研修開始を計画していたが、計画段階においてスーパーバイザーによってその関与や関心に差があり、関心の高いスーパーバイザーのいる 2 地区に限定して開始した経緯がある。

JICA 先行プロジェクト終了後に全国の IFD/CRE を通じて実施している校長研修のほか、各 IFD ではテーマ別の特別教員研修を実施している。現職教員から参加希望者を募って実施しており、研修費用は無料である。CRE エンカルナシオン及び IFD コロネル・ボガードでは特別教員研修の「学校運営管理コース」を実施しており、JICA プロジェクトが開発したマニュアルを活用して PEI/POA の作成や参加型の学校運営管理を指導している。同 IFD 2 校の学校長によると、同ガイドラインは PEI/POA の作成手順が分かり易く順序立てて書かれており、研修参加者にも好評とのことであった。

## 第3章 プロジェクトの基本計画

### 3 - 1 協力の範囲及び内容

#### 3 - 1 - 1 案件名

地域と歩む学校づくり支援プロジェクト

#### 3 - 1 - 2 協力期間

2013年9月～2016年8月（36カ月）

#### 3 - 1 - 3 対象地域

パラグアイ国東部4県（イタプア県、アルト・パラナ県、カアサパ県、カアグアス県）

#### 3 - 1 - 4 プロジェクト目標

対象県の基礎教育学校（中央校）において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される。

#### 3 - 1 - 5 上位目標

対象県における基礎教育学校（中央校及び周辺校）において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される。

#### 3 - 1 - 6 活動と成果

成果1：PCIを含むPEIの作成マニュアルが策定され、PEIの作成マニュアルが改訂される。

<成果1に関する活動>

- 1-1 現行PEI/POAマニュアルの改訂点、PCI策定マニュアルの要件を特定する。
- 1-2 PCIを含むPEIの様式、マニュアルを策定・改訂する。

成果2：対象県において、PCIを含むPEI作成マニュアルに沿った校長研修能力が向上する。

<成果2に関する活動>

- 2-1 対象県において、校長研修実施のための準備会合を開催する。
- 2-2 県校長研修ユニットによる校長研修・モニタリング計画策定を支援する（講師研修を含む）。
- 2-3 県校長研修ユニットによる校長研修実施を支援する。
- 2-4 校長研修実施を評価し、改善点を校長研修計画にフィードバックする。

成果3：IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの業務に対する県・MEC のモニタリング能力が向上する。

<成果3に関する活動>

- 3-1 PCIを含むPEI策定に係る学校へのモニタリング方法を検討する。
- 3-2 IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーを対象にモニタリング研修を実施する。
- 3-3 IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーによるモニタリング状況を把握する。

- 3-4 評価会を開催し、3-3の結果を共有する。
- 3-5 年度末に優秀な対象校の実践発表会を行う。

成果4：PCIを含むPEIを通じた学校運営管理に係る役割分担が公式文書化される。

<成果4に関する活動>

- 4-1 PCIを含むPEIの普及に係る関係部署間の役割分担を整理する。
- 4-2 4-1の公式文書化を働き掛ける。

### 3 - 2 実施運営体制

#### 3 - 2 - 1 実施機関

MEC 高等教育総局、就学前・基礎教育総局、教育課程強化総局、カリキュラム・評価・管理総局（このうち、高等教育総局を主たるC/P機関とする）

#### 3 - 2 - 2 日本側投入（予定）

- ・専門家の派遣
  - 総括 / 学校運営管理
  - 地域教育コンテンツ開発
- ・機材供与
- ・必要経費の確保
  - ベースライン調査及びエンドライン調査の実施に係る経費
  - 必要に応じてローカルコンサルタントに係る経費

#### 3 - 2 - 3 パラグアイ側投入（予定）

- ・C/Pの配置
  - プロジェクト・ディレクター
  - プロジェクト・マネジャー
  - 関係部署の技官
- ・プロジェクト実施に必要な執務室及び施設設備の提供
- ・必要経費の確保
  - 研修、ワークショップなどに係る経費（C/Pや研修参加者の交通費、日当、宿泊料等）
  - 電気、水道、インターネットなどの運用費
  - プロジェクトで購入した機材等の維持管理に係る経費

## 第4章 評価5項目による評価結果

### 4 - 1 妥当性

本プロジェクトは、以下の理由から妥当性は高いと判断できる。

#### (1) パラグアイ政府の政策との整合性

パラグアイの国家政策である「社会経済戦略計画（2008～2013）」及び「社会開発のための公共政策（2010～2020）」は、格差のない全国民の生活向上を目標として掲げ、特に貧困層向け社会サービスの充実と生計向上をめざしている。「社会経済戦略計画」では6つの戦略目標を掲げ、その1つである「社会投資の拡大と改善」では「教育の機会均等と質の強化」が謳われている。また、「社会開発のための公共政策」では教育を国民の基本的権利と位置づけたうえで、「教育機会の均等の保障」「教育の質保障」、及び「参加型、効率的、効果的な教育政策の執行強化」を優先政策に掲げている。

また、同国の教育政策「国家教育計画 2024」では、主要目標を「教育機会、質の改善、効率的及び効果的な教育の担保」とし、「質の改善」において「教育カリキュラムの改善」及び「教員養成及び現職教員研修の改善・強化」が、「効率的・効果的な教育」において「学校運営への地域参加の強化」及び「モニタリングシステムの改善」が具体的な戦略目標として掲げられている。

本プロジェクトは、教員研修実施者である教員養成校教官や学校現場を監督・指導する視学官の能力向上を通じて、地域の特徴に応じた参加型による学校カリキュラム計画の作成・実施を推進することにより、学校運営の改善、ひいては教育の質の向上をめざしたものであり、国家開発計画や教育政策目標とめざすべき方向性が合致しているといえる。

#### (2) 日本国政府の政策との整合性

わが国の「対パラグアイ国別援助方針（2012年4月）」では、援助の基本方針として「貧困層の生計向上と社会サービスの充実を通じた格差なき持続的経済・社会開発」とし、援助重点分野のひとつ「格差是正」の開発課題として「貧困層の生計向上」が掲げられている。特に小農の生計向上・生活改善の観点から将来的な経済の担い手である子どもたちを育成する基礎教育サービスの充実も課題のひとつとなっている。

また、本プロジェクトは小農の多い東部4県の農村地域において、地域の特徴に合わせた教育活動を組み込んだ学校運営計画の実践普及、これを通じ貧困層の多い地域での教育の質の向上を目的とする。JICAパラグアイ事務所の対パラグアイ協力重点プログラムである「小農自立支援プログラム」方針のなかに位置づけられ、同プログラムの重点対象地域においてその実情に合わせた教育を行うことによって将来的な働き手を育成し、貧困層の生計向上の条件整備に資する側面をもつ。上記2つの観点から本プロジェクトの方向性が日本国政府の政策と合致しているといえる。

#### (3) プロジェクトのニーズ

2006年から2009年にかけて実施された技術協力プロジェクト「学校運営管理改善」の結果、校長研修のモデル開発、校長研修パッケージとガイドライン開発、同研修の実施、モニタリ

ング体制の構築、対象県の PEI / POA の普及といった成果が得られた。プロジェクト終了直後の 2009 年 3 月には MEC 高等教育総局の主導で全国普及セミナーが開催され、召集された全国の教員養成校 (IFD / CRE) 及び県教育技術調整事務所に、プロジェクトの経験と教材が共有された。その後 2009 年より、全国 40 校のうち 26 校の IFD / CRE において順次校長研修が実施され現在まで継続されている。一方で、MEC 内の関係 3 局 (就学前・基礎教育総局、教育課程強化総局、教員養成局) の間には、PEI、PCI を所管する当事者意識、役割分担の理解にギャップがみられるので、この点は課題として指摘できよう。

また、都市部と農村部の教育の質には依然として大きな格差が残されており、教育の格差是正に向けた農村部の教育の質の向上は、国家教育政策でも重点課題となっており、地域ごとの特徴に合わせた開発を推進するテリトリアル・アプローチの一環として、基礎教育の段階から地域ごとの特徴に応じたカリキュラムの最適化への取り組みが求められている。しかし、今回の現地調査結果では、MEC 内の知見は不十分で、施策も未整備であり、学校現場の実践に結びついていないのが実情であることが確認された。地域の特徴に合わせた PCI 策定に係るガイドラインの整備、それを含めた校長研修の継続、MEC 内の各部署の役割や手順の明確化、部署間の連携の強化などへの支援の必要性が確認された。

前述の先行プロジェクトの実績に加え、日本の教育レベルの高さと学校運営管理に係る技術へのパラグアイ側の期待は大きい。以上のことから本プロジェクトは同国の教育分野のニーズに合致しているといえる。

#### 4 - 2 有効性

本プロジェクトは、以下の理由から高い有効性が見込まれる。

- (1) プロジェクト目標を「対象県の基礎教育学校 (中央校) において地域の特徴を生かした PCI を含む PEI が活用される」とし、プロジェクト目標の達成に必要な不可欠な成果として、

PCI を含む PEI の作成マニュアルが策定され、PEI の作成マニュアルが改訂される。

対象県において、PCI を含む PEI 作成マニュアルに沿った校長研修能力が向上する。

IFD / CRE 教官及びスーパーバイザーの業務に対する県・MEC のモニタリング能力が向上する。

PCI を含む PEI を通じた学校運営管理に係る役割分担が公式文書化される。

の 4 つが設定されている。プロジェクト実施では MEC 内の 3 つの総局が関係するため、各総局が責任をもってそれぞれ所管の業務に当たれるよう、

は就学前・基礎教育総局が中心となって、先行プロジェクトで開発したガイドラインの改訂と PCI に関するマニュアルの策定を行い、

では高等教育総局が中心となり で改訂または開発した教材を活用した校長研修を実施し、

では教育課程強化総局が中心となり校長研修受講後の学校の実践に関わるモニタリングを支援する、という流れとなっている。また、 から までの成果の活動を通じて、学校運営管理に係る各関係機関の役割分担を整理かつ明確化し、文書化する成果 も同時に設定された。このように、各関係部署の役割を明確にし、それぞれが責任をもって教材作成、開発された教材を用いた研修、学校現場のモニタリングを行うことで、基礎教育中央校の実践が確実に行われるようなデザインとなっている。

- (2) プロジェクト目標の指標として「基礎教育中央校が PCI を含む PEI を所有する率」と「PCI に記載された活動の実施率」が設定された。「PCI を含む PEI を学校が所有する」状態は、対象校が PCI を策定・保有していること、そのなかで PEI が位置づけられていることを示す。これら指標は既存のスーパーバイザーの業務においても把握されるべき情報である。当該指標はプロジェクト目標の内容を的確にとらえており、また入手手段も適切であるといえる。

#### 4 - 3 効率性

本プロジェクトは、以下の理由から効率的な実施が見込まれる。

- (1) 本プロジェクトは技術協力プロジェクト「学校運営管理改善」(2006~2009)の後続案件であり、同プロジェクトによって開発された校長研修モデル、校長研修パッケージ及びガイドラインを活用し、既存の機関や人材を通じた、パラグアイ政府の教育行政システムに沿ったプロジェクトモデルとなっている。同プロジェクト終了後、高等教育総局の主導によって全国 40 校の教員養成校 (IFD / CRE) 教官及び県教育技術調整事務所関係者向けに実施された全国普及セミナーや 2010 年及び 2011 年にフォローアップ協力によって実施された 2 回の IFD / CRE 教官向け研修によって、その後 IFD / CRE 27 校において校長向けの研修が実施されている。このように、既に校長研修で活用できる教材があり、研修実施者である IFD / CRE 教官の育成も行われているため、それらのリソースを活用することで、少ない投入と期間でのプロジェクト実施が可能である。
- (2) 本プロジェクトの実施体制は、校長研修を実施する IFD / CRE を管轄する高等教育総局、PEI / POA の学校現場の実践を所管する就学前・基礎教育総局、学校モニタリングを実施する県レベルの教育技術調整官やスーパーバイザーを管轄する教育課程強化総局の 3 局の連携とする。それぞれの部署から常勤の C/P 2 名から成るプロジェクト実施ユニットを組織し、第 4 の局、カリキュラム・評価・指導総局は PCI に関する教材作成時の技術指導役として参画する。この実施体制は、先行プロジェクトと同様で、かつ先行プロジェクトにおいて能力強化された技官が数多く所属しているため円滑な支援の着手と運営が期待できる。
- (3) 本プロジェクトの活動は、パラグアイ側 C/P の業務スケジュールや学校カレンダーなどを考慮し、適切に計画されている。

#### 4 - 4 インパクト

本プロジェクトの実施によるインパクトは以下のように予測される。

- (1) 上位目標の達成見込み

パラグアイの基礎教育学校は中央校と周辺校とに分かれており、中央校を中心に近隣の周辺校 3 ~ 12 校から成る学校ネットワークを形成している。中央校の校長は通常月 1 回の周辺校との校長会を行い、情報交換や学校運営管理について指導・監督することとなっている。プロジェクト目標のターゲットは対象県の全中央校、上位目標のターゲットは周辺校を含む対象県の全基礎教育校と設定されている。プロジェクトによって中央校の PEI を活用した学

校運営管理が確実に行われるようになれば、次に中央校がその学校ネットワークの周辺校にそれを伝授・指導することとなる。中央校をターゲットとしていた先行プロジェクトにおいて、その終了後にインパクトとして周辺校にその効果が波及しているという結果が示されており、本プロジェクトにおいてもプロジェクト終了数年後の上位目標の達成が期待できる。成果において文書化された役割分担に沿った業務が通常業務として定着することで、より確実となる。

## (2) プロジェクト目標から上位目標への外部条件

上位目標達成のためには、基礎教育中央校と周辺校の関係性が重要な要素となるが、中央校を中心とした学校ネットワーク形式はパラグアイの教育システムに定着しており、今後すぐに変更される可能性は少ない。したがって、外部条件「中央校と周辺校の関係性に大幅な制度変更がなされない」が本プロジェクトに与える影響の可能性は比較的少ないと考えられる。

## (3) 波及性

今回の現地調査によると、先行プロジェクトの対象県であったセントラル県 CRE 内の IFD では管轄地域の全基礎教育中央校の校長及び副校長への 2 年間の研修を終了し、現在は中央校の教育コーディネーター（教員）や基礎教育周辺校の校長及び副校長にまでその研修範囲を拡げており、管轄外の地域からも研修の依頼がある状況である。また、全国の IFD / CRE では校長研修以外にも希望する現職教員のためにさまざまな研修を実施しており、そのなかの「学校運営管理」をテーマとした研修では先行プロジェクトによって開発されたマニュアルを教材として活用しているということが、今回現地調査した IFD 2 校で確認されている。このように本プロジェクトにおいても能力強化された IFD / CRE 教官やスーパーバイザー、開発された教材などのリソースによって対象外の学校や地域、教員にも波及する可能性は高い。

一方、基礎教育校の第 1 及び第 2 サイクルの教員定員数に対し、教員養成校卒業生数が上回っているため 5 年前から IFD / CRE の教員養成コースは停止されているが、2013 年度から全国 40 校のうちの 8 校の IFD / CRE において再開される見通しである。したがって、能力強化された IFD / CRE 教官が教員養成コースの授業の中で将来教員になる学生に対しても学校運営管理の重要性や、PEI 及び PCI といったツールの作成や活用方法などを指導する可能性が十分考えられ、正のインパクトは大いに期待できる。したがって、その波及性は高いと考えられる。

## 4 - 5 持続性

本プロジェクトの持続性は、以下のとおり期待される。

### (1) 政策支援の継続性

パラグアイでは、2013 年 4 月に大統領選挙が予定されており、8 月 15 日から新大統領の下で新内閣による政権が発足される見通しである。しかし、同国においては 1989 年の独裁政権崩壊後、民主主義国家確立のために教育を重要課題のひとつとして位置づけ、実質的な教育改革戦略計画であった「Paraguay 2020」に基づいた教育政策の枠組みが現在に至るまで複数



の政権をまたいで継続されている。現政権の教育政策である「国家教育計画 2024」においてもこれまでと同様「公平で良質な基礎教育の普及が貧困緩和及び人的資源の能力改善に貢献する」という基本理念に変更はなく、したがって今後も教育政策が大幅に変更される可能性は少なく、教育の質の向上をめざした学校運営管理改善や地域に根差した教育の推進といった政策は継続されるものと考えられる。また、全国の IFD / CRE が教員の研修機関としての役割を担うという方向性は継続するものと考えられる。

#### (2) 財政面の継続性

本プロジェクトはパラグアイの教育行政システムにのっとったプロジェクトデザインとなっており、通常の予算範囲の中でプロジェクト活動が行われるよう設計されているため、プロジェクト終了後の財政面の継続性は確保される見通しである。ただし、校長研修への参加者の交通費や日当といった経費をどのように設定し、次年度の予算として計上していくのかをプロジェクト期間内から整理していくことは大変重要である。

#### (3) 組織面の継続性

プロジェクト実施体制では、プロジェクト実施ユニットを組織し、MEC の関係する 4 総局から各 2 ~ 1 名の C/P 技官を配置し、各総局の技官はそれぞれの所轄の局長に対して随時報告を行い、各総局はプロジェクト活動に対して責任を負う形となっている。このようにプロジェクトの全活動の調整や管理、実施を担当する人材を配置することで C/P の技術移転が行われ、C/P が中心となってプロジェクト活動を実施していくことでオーナーシップの醸成が促進されることが期待される。また、成果 において、MEC 内の各総局や県教育事務所の役割を明確化し、文書化することでプロジェクト終了後も関係部局が責任をもって通常の業務として各活動を継続していくことが期待される。

#### (4) 技術面の継続性

一般的に IFD / CRE 教官の異動は少なく、本プロジェクトによって能力強化された教官がプロジェクト終了後も研修を継続実施していく可能性は高い。また、本プロジェクトモデルによる校長研修を担当する教官は各 IFD / CRE に約 2 名ずつ配置されており、1 名が退職などで職を離れることがあっても残る 1 名によって他の教官にその技術が受け継がれる可能性は高い。一方、学校モニタリングを実施する県教育技術スーパーバイザーは他地域に異動になる可能性はあるが、スーパーバイザーである限り、本プロジェクトによって能力強化されたモニタリング技術は他地域においても継続的に活用されると予想される。また、教育技術スーパーバイザーには技官が数名配属されており、学校モニタリングを行う際にチームとして活動している。したがって、その技術や能力は技官にも受け継がれる可能性は高い。以上のように、培われた技術や能力がプロジェクト終了後も継続して活用されることが予想される。

### 4 - 6 結 論

パラグアイの「学校運営管理改善」は、2006~2009 年実施の先行プロジェクトとその後のフォローアップ協力によって日本が継続的に支援してきている分野であり、パラグアイ側の期待は非常に大きい。これまでの協力によって正のインパクトが数多く発現しており、その波及効果も大

きい。しかし、意欲の高い IFD / CRE 教官やスーパーバイザー、学校現場の教員らの努力によって支えられている現状があり、本プロジェクトでは MEC としての役割を明確化し、中央の行政能力の強化も求められている。本プロジェクトを通じて MEC の各部局が学校運営管理の改善を自らの責任として認識するきっかけとなることを期待する。

結論として、本案件の妥当性及び有効性は高く、効率的な実施並びに正のインパクトの発現も見込まれる。持続性の懸念材料も少なく、本プロジェクトの効果は事業終了後もパラグアイ政府により継続されるものと判断される。

## 付 属 資 料

- 1 . 詳細計画策定調査M/M ( 2013年3月21日署名 )
- 2 . R/D ( 2013年4月25日署名 )


1. 詳細計画策定調査 M/M (2013年3月21日署名)

**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF  
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF PARAGUAY  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
ON  
THE PROJECT FOR THE STRENGTHENING OF SCHOOL MANAGEMENT AND  
ADJUSTMENT OF LOCAL CURRICULUM**

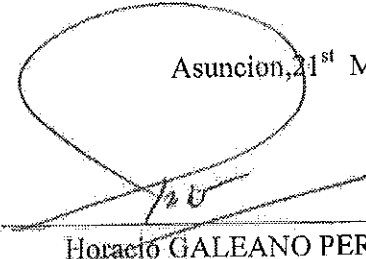
The Japanese Project Formulation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Shinichiro TANAKA, visited the Republic of Paraguay (hereinafter referred to as "Paraguay") from 3 March to 23 March 2013, for the purpose of discussing the overall framework and implementation plan of the Project for the Strengthening of School Management and Adjustment of Local Curriculum (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Paraguay, the Team had a series of discussions with the authorities concerned of Paraguay Education (hereinafter referred to as "the Paraguay side") on the detail design of the Project. As a result of the discussions, both the Paraguay side and the Team mutually agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

This Minutes of Meeting has been prepared in English and Spanish languages, each text being equally authentic. In case of any divergence in the original translation, the original text in either or both languages may be modified as appropriate upon further consultation and agreement between the two parties.

  
Shinichiro TANAKA  
Team Leader  
Japanese Project Formulation Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

Asuncion, 21<sup>st</sup> March, 2013

  
Horacio GALEANO PERRONE  
Minister  
Ministry of Education and Culture  
Republic of Paraguay

## 1. Background

The Ministry of Education (hereinafter referred to as “MEC”) of the Government of Paraguay (hereinafter referred to as “GOP”) prioritizes and emphasizes access, quality, efficiency and equity of education in its current policy documents “Paraguay 2020” and “National Education Plan 2024”. Alongside with such moves, JICA provided GOP with a technical cooperation project titled “Improvement of School Management (Mejoramiento de la Gestión Escolar)” (2006 – 2009), as school management improvement was one of the most prioritized issues in the National Education Plan.

The Project aimed to improve managerial capacities of principal teachers by providing regular principal training on the “School Education Plan (“Proyecto Educativo Institucional”, hereinafter referred to as “PEI”) and the “School Annual Plan” (“Plan Operativo Anual”, hereinafter referred to as “POA”) at IFD (Instituto de Formación Docente) and CRE (Centro Regional de Educación). As a result, 91% of total 104 targeted schools in Central and Cordillera prefecture prepared PEI/POA, and it effectively improved school management indicators (e.g. actual contact days and hours for class lessons).

Meanwhile, GOP recently has taken the “territorial approach” to accelerate regional/areal growth and the development to redress the disparities still remains nationwide both geographically and socioeconomically. Alongside with this, MEC has been encouraging schools to adopt the “*adecuación curricular* (or locally-relevant school)”.

GOP/MEC sees a sound potential with PEI/POA not only as school governance tool, but also as an effective promotional tool of “locally-relevant school”, and it made a request to the Government of Japan on further support on PEI/POA replication, with a new perspective included, to promote the concept of locally-relevant schools.

## 2. Project Framework

Both sides agreed upon the framework of the Project as follows. The details will be further discussed and summarized in the Record of Discussions (R/D) to be signed before the commencement of the Project.

### (1) Proposed Title of the Project

Both sides agreed to modify the project title from the previous “THE PROJECT FOR THE STRENGTHENING OF SCHOOL MANAGEMENT AND ADJUSTMENT OF

LOCAL CURRICULUM” to the bellow.

## STRENGTHENING SCHOOL MANAGEMENT AND LOCAL CONTEXT CURRICULUM

### (2) Overall Goal

PEI is utilized at central and associate primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI

### (3) Project Purpose

PEI is utilized at central primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI

### (4) Outputs

1. Preparation manual of PEI including PCI is developed and preparation manual of PEI is revised
2. The capacity of the target prefectures to conduct principal training on PEI including PCI is improved
3. Capacity to monitor IFD/CRE lecturers' and supervisors' work at prefectural and central level is improved
4. Role and responsibilities regarding school management with PEI including PCI are legitimated by official document

### (5) Activities

Activities of the Project are shown in Project Design Matrix (ANNEX 1).

### (6) Inputs

<Japanese Side>

- Dispatch of experts
  - Leader/School Management
  - Local Education Contents
- Provision of equipment
- Bearing of expenses necessary for;
  - conducting baseline and endline surveys
  - local consultant as needed

<Paraguay Side>

- Assignment of counter part  
MEC assigns counterpart personnel as referred to in (7) and submits the member list to JICA before signing on the R/D.

- Project office with necessary equipment
- Bearing of expenses necessary for;
  - implementing principal trainings (transportation and allowance for staff and participants, printing materials necessary for principal trainings)
  - conducting the monitoring by supervisors including the transportation
  - controlling and maintaining the equipment(s) provided by JICA

## (7) Project Structure

The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

<MEC>

- (a) Project Director: Vice Minister in charge of Higher Education  
(Vice Ministerio de Educación Superior)

Project Director will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

- (b) Project Manager: Directorate General of Institutions of Professional Development of Tertiary Education  
(Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel)

Project Manager will take joint responsibility for overall coordination of project counterpart personal.

- (c) Implementation Unit

Implementation Unit consists of;

- 2 officers from Directorate General of Primary Education
- 2 officers from Directorate General of Institutions of Professional Development of Tertiary Education
- 2 officers from Directorate General of Education Process Improvement
- 1 officer from Directorate General of Curriculum Evaluation and Orientation

- (d) Prefectural Counterparts

- 2 persons from each target prefecture

<JICA Experts>

The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to MEC on any matters pertaining to the implementation of the Project.

- Leader/School Management
- Local Education Contents Development

### 3. Project Duration

The duration of the Project is three years tentatively scheduled to start from August 2013 to July 2016. However, the commencement of the Project is subject to the progress of the preparation by the both parties.

### 4. Target Area

4 target prefectures: Caaguazú, Caazapá, Itapúa and Alto Paraná

The target of the project is all the central primary schools of 4 target prefectures.

### 5. Joint Coordinating Committee

The Joint Coordinating Committee (JCC), which consists of both Paraguay and Japanese sides, will be established for the smooth and effective implementation of the Project.

#### (1) Function

JCC will be held annually and as needed, in order to fulfill the following functions:

- To formulate the annual plan of operation of the Project
- To review the overall progress and achievement of the Project
- To make decisions on major issues arising from or in connection with the implementation of the Project

#### (2) Composition

(a) Chairperson: Vice Minister in charge of Higher Education

(b) Members

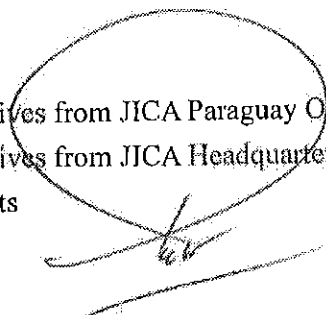
<Paraguay Side>

- Vice Minister in charge of Primary Education
- Vice Minister in charge of Education Development
- Director General of Primary Education
- Director General of Institutions of Professional Development of Tertiary Education
- Director General of Education Process Improvement
- Director General of Curriculum Evaluation and Orientation

<Japanese Side>

- Representatives from JICA Paraguay Office
- Representatives from JICA Headquarters
- JICA Experts

57





## 6. Cost sharing

The cost-sharing plan is outlined as the table below and may be reviewed between both sides, if necessary.

Organization	Budget items that each party will bear
Japanese side	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cost for conducting baseline and endline surveys</li> <li>- Other necessary allowances for JICA experts' activities (field trips, overseas travels, etc.)</li> </ul>
Paraguay side	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cost for principal trainings                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportation and allowance for staff and participants</li> <li>• Printing materials necessary for principal trainings</li> </ul> </li> <li>- Cost for conducting the monitoring by supervisors including the transportation</li> <li>- Cost for controlling and maintaining the equipment(s) provided by JICA</li> </ul>

## 7. Way Forward

The Paraguay side and the Team discussed a timeframe toward the signing of the official agreement (i.e. R/D), which shall lead to the commencement of the Project. The table below shows the discussed and suggested schedule.

**Suggested Timeframe for Preparation**

Date	Activities	Responsibility
April, 2013	Appraisal of the Project at JICA Headquarters	JICA
April, 2013	Signing of the Record of Discussion	Paraguay side and JICA
May, 2013	Approval of the implementation plan and the costing of the Project at JICA Headquarters	JICA
May - July 2013	Recruitment process of JICA Experts	JICA
August, 2013	Commencement of the Project	Paraguay side and JICA

*Note: The above schedule depends on the progress of the preparation of both parties*

## 8. Other Relevant Issues

### (1) Cost for Counterparts

The Japanese side explained that according to JICA's practice, Japanese side could not bear personnel expenses for counterparts of any projects, and the Paraguay side understood that JICA would not bear expenses such as remuneration for members of

“Implementation Unit”.

**(2) Target of the Indicators**

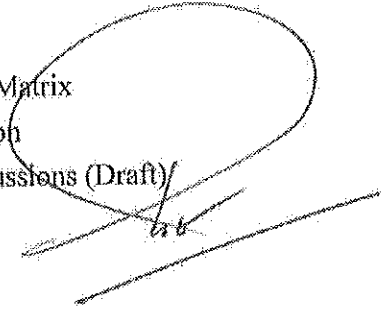
Quantitative and/or qualitative target of the indicators shall be decided based on baseline surveys and discussion among related parties.

**LIST OF ANNEXES**

ANNEX 1: Project Design Matrix

ANNEX 2: Plan of Operation

ANNEX 3: Record of Discussions (Draft)

A large, loopy handwritten signature or scribble in black ink, partially overlapping the text of Annex 3.A small, stylized handwritten scribble or mark in black ink.

### Attachment 1 : Project Design Matrix

**Project Title:** Strengthening School Management and Local Context Curriculum  
**Counterpart Organization:** Ministry of Education and Culture (Directorate General of Tertiary Education, Directorate General of Primary Education, Directorate General of Education Process Improvement, Directorate General of Curriculum Evaluation and Orientation)  
**Target Area:** 4 target prefectures: Caaguazú, Itapúa, Itz'at and Alto Paraná  
**Target Group:** [Direct] IFD/CRE lecturers (Approx. 25 persons), Supervisors (Approx. 100 persons), Principals of central primary schools in target prefectures (Approx. 400 schools) [Indirect] Students of Central Primary Schools in target prefectures (Approx. 100,000 students)  
**Project Period:** August 2013 – July 2016

March 22, 2018

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Important Assumption
<b>Overall Goal</b> PEI is utilized at central and associate primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI	0. XX% of primary schools have PEI including PCI 1. XX% of activities planned in PCI are implemented	1. Document of prefectural technical coordinator of supervision 2. Monitoring report	Relation between central and associate primary schools does not change significantly
<b>Project Purpose</b> PEI is utilized at central primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI	1. XX% of primary schools have PEI including PCI 2. XX% of activities planned in PCI are implemented	1. Document of prefectural technical coordinator of supervision 2. Ditto	Relation between central and associate primary schools does not change significantly
<b>Outputs</b>			
1. Preparation manual of PEI including PCI is developed and preparation manual of PEI is revised	1-1. Developed preparation manual of PEI including PCI and revised preparation manual of PEI	1-1. PCI manual and PEI manual	Trained IFD/CRE lecturers, supervisors, headmasters, teachers, etc., remain in positions to serve
2. The capacity of the target prefectures to conduct principal training on PEI including PCI is improved	2-1. Number of IFD/CRE lecturers/supervisors trained with revised format and manual 2-2. Number of training provided 2-3. Satisfaction level of trainees (principals, teachers, etc.) 2-4. Number of trainees (principals, teachers, etc.)	2-1 Training implementation report 2-2 Training implementation report 2-3 Result of questionnaire to the trainees 2-4 Training implementation report	
3. Capacity to monitor IFD/CRE lecturers' and supervisors' work at prefectural and central level is improved	3-1. Numbers of clarification made by IFD/CRE and supervisors upon inquiries from schools 3-2. Satisfaction level of principals upon the monitoring by supervisors	3-1 IFD/CRE inquire record 3-2 Monitoring report	
4. Roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI are legitimated by official document	4-1 Clarified roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI	4-1. Related MEC document	

PEI: School Education Plan (Proyecto Educativo Institucional) PCI: School Curriculum Plan (Proyecto Curricular Institucional)  
 IFD: Teacher Training Institution (Instituto de Formación Docente) CRE: Regional Education Center (Centro Regional de Educación) POA: Annual Operation Plan (Plan Operativo Anual)

<p>Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>0 Conduct baseline and endline surveys</li> <li>1-1 Identify requirements in revision of existing PEI/POA manual and development of PCI preparation manual</li> <li>1-2 Develop and revise format and preparation manual of PEI including PCI</li> <li>2-1 Organize the kick-off meeting of implementation of principal training at each target prefecture</li> <li>2-2 Support formulation of implementation plan of principal training (incl. training of trainers and supervisors) and monitoring</li> <li>2-3 Support implementation of principal training provided by IFD/CRE</li> <li>2-4 Evaluate the principal training (incl. training of trainers and supervisors) to feedback possible improvement</li> <li>3-1 Analyze the school monitoring method of PEI including PCI</li> <li>3-2 Provide training for IFD/CRE lecturers and supervisors on school monitoring of PEI including PCI</li> <li>3-3 Follow-up school monitoring provided by IFD/CRE lecturers and supervisors</li> <li>3-4 Hold an evaluation seminar to share information on 3-3</li> <li>3-5 Hold an annual gathering at the end of school year to share good practice</li> <li>4-1 Identify roles and responsibilities of related organization to disseminate PEI including PCI</li> <li>4-2 Arrange official documentation on 4-1</li> </ul>	<p>Inputs</p> <p>[Japanese Side]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispatch of experts</li> <li>- Leader/School Management</li> <li>- Local Education Contents</li> <li>- Provision of equipment</li> <li>- Bearing expenses necessary for; <ul style="list-style-type: none"> <li>- conducting baseline and endline surveys</li> <li>- local consultant as needed</li> </ul> </li> </ul> <p>[Paraguay Side]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assignment of counterparts</li> <li>- Project Director</li> <li>- Project Manager</li> <li>- Related technical officers</li> <li>- Project office with necessary equipment</li> <li>- Bearing of expenses necessary for; <ul style="list-style-type: none"> <li>- implementing principal trainings (transportation and allowance for staff and participants, printing materials necessary for principal trainings)</li> <li>- conducting the monitoring by supervisors including the transportation</li> <li>- controlling and maintaining the equipment(s) provided by JICA</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>Pre-Condition</u></p> <p>IFD and prefectural technical coordinator for supervision are committed to provide the trainings</p> <p>Education policies and curriculum that necessitate PEI/POA and PCI stay the same</p>
---	--	---

A handwritten signature and initials are present in the right margin of the page. The signature appears to be 'Y. M.' with a large, stylized flourish extending from the end of the name.

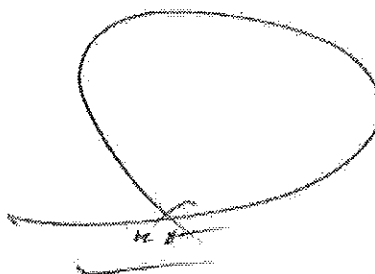
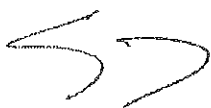
Calendar Year	2013												2014												2015												2016											
	JFY 2013				JFY 2014				JFY 2015				JFY 2016				JFY 2017				JFY 2018				JFY 2019				JFY 2020																			
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8											
Japanese Fiscal Year																																																
Calendar Month																																																
Activities for Output 1																																																
1-1 Identify requirements in revision of existing PE/FOA manual and development of PCI preparation manual																																																
1-2 Develop and revise format and preparation manual of PEI including PCI																																																
Activities for Output 2																																																
2-1 Organize the kick-off meeting of implementation of principal training at each target prefecture																																																
2-2 Support formulation of implementation plan of principal training (incl. training of trainers and supervisors) and monitoring																																																
2-3 Support implementation of principal training provided by IFDCRE																																																
2-4 Evaluate the principal training (incl. training of trainers and supervisors) to feedback possible improvement																																																
Activities for Output 3																																																
3-1 Analyze the school monitoring method of PEI including PCI																																																
3-2 Provide training for IFDCRE lecturers and supervisors on school monitoring of PEI including PCI																																																
3-3 Follow-up school monitoring provided by IFDCRE lecturers and supervisors																																																
3-4 Hold an evaluation seminar to share information on 3-3																																																
3-5 Hold an annual gathering at the end of school year to share good practices																																																
Activities for Output 4																																																
4-1 Identify roles and responsibilities of related organization to disseminate PEI including PCI																																																
4-2 Arrange official documentation on 4-1																																																

**RECORD OF DISCUSSIONS**  
**ON**  
**STRENGTHENING SCHOOL MANAGEMENT AND**  
**LOCAL CONTEXT CURRICULUM**  
**IN**  
**REPUBLIC OF PARAGUAY**  
**AGREED UPON BETWEEN**  
**MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE**  
**AND**  
**JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**

Asuncion, -- April, 2013

\_\_\_\_\_  
Chief Representative  
JICA Paraguay Office  
Japan International Cooperation Agency

Horacio GALEANO PERRONE  
Minister  
Ministry of Education and Culture  
Republic of Paraguay



Based on the minutes of meetings on Detailed Planning Survey on Strengthening School Management and Local Context Curriculum(hereinafter referred to as "the Project") signed on 21<sup>st</sup>March, 2013,Ministry of Education and Culture of the Government of Paraguay (hereinafter referred to as "MEC")and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") held a series of discussions involving relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1.

Both parties also agreed that MEC, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of the Republic of Paraguay (hereinafter referred to as "Paraguay").

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 8<sup>th</sup> February, 1979 (hereinafter referred to as "the Agreement") andthe Note Verbalesto be exchangedbetween the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and Paraguay.

The effectiveness of the record of discussions is subject to the exchange of the Note Verbales.

Done in duplicate in the Spanish and English languages, both equally authentic. In case of any divergence of interpretation, the English text shall prevail.

Appendix 1: Project Description

Appendix 2: Minutes of Meetings on Detailed Planning Survey



## PROJECT DESCRIPTION

Both parties confirmed that there is no change in the Project Description agreed on in the minutes of meetings on the concerning Detailed Planning Survey on the Project signed on 21<sup>st</sup> March, 2013 (Appendix 2).

### I. BACKGROUND

The Ministry of Education (hereinafter referred to as "MEC") of the Government of Paraguay (hereinafter referred to as "GOP") prioritizes and emphasizes access, quality, efficiency and equity of education in its current policy documents "Paraguay 2020" and "National Education Plan 2024". Alongside with such moves, JICA provided GOP with a technical corporation project titled "Improvement of School Management (Mejoramiento de la Gestión Escolar)" (2006 – 2009), as school management improvement was one of the most prioritized issues in the National Education Plan.

The Project aimed to improve managerial capacities of principal teachers by providing regular principal training on the "School Education Plan ("Proyecto Educativo Institucional", hereinafter referred to as "PEI") and the "School Annual Plan" ("Plan Operativo Anual", hereinafter referred to as "POA") at IFD (Instituto de Formación Docente) and CRE (Centro Regional de Educación). As a result, 91% of total 104 targeted schools in Central and Cordillera prefecture prepare PEI/POA, and it effectively improved school management indicators (e.g. actual contact days and hours for class lessons).

Meanwhile, GOP recently has taken the "territorial approach" to accelerate regional/areal growth and the development to redress the disparities still remains nationwide both geographically and socioeconomically. Alongside with this, MEC has been encouraging schools to adopt the "adecuación curricular (or locally-relevant school)".

GOP/MEC sees a sound potential with PEI/POA not only as school governance tool, but also as an effective promotional tool of "locally-relevant school", and it made a request to the Government of Japan on further support on PEI/POA replication, with a new perspective included, to promote the concept of locally-relevant schools.

### II. OUTLINE OF THE PROJECT

Details of the Project are described in the Logical Framework (Project Design Matrix: PDM) (Annex 1) and the tentative Plan of Operation (Annex 2).

#### 1. Title of the Project

Both sides agreed to modify the project title from the previous "THE PROJECT FOR THE STRENGTHENING OF SCHOOL MANAGEMENT AND



ADJUSTMENT OF LOCAL CURRICULUM" to the bellow.  
"STRENGTHENING SCHOOL MANAGEMENT AND LOCAL CONTEXT CURRICULUM"

2. Overall Goal

PEI is utilized at central and associate primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI

3. Project Purpose

PEI is utilized at central primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI

4. Outputs

- (1) Preparation manual of PEI including PCI is developed and preparation manual of PEI is revised
- (2) The capacity of the target prefectures to conduct principal training on PEI including PCI is improved
- (3) Capacity to monitor IFD/CRE lecturers' and supervisors' work at prefectural and central level is improved
- (4) Roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI are legitimated by official document

5. Activities

- 0 To conduct baseline and endline survey
- 1-1 Identify requirements in revision of existing PEI/POA manual and development of PCI preparation manual
- 1-2 Develop and revise format and preparation manual of PEI including PCI
- 2-1 Organize the kick-off meeting of implementation of principal training at each target prefecture
- 2-2 Support formulation of implementation plan of principal training (incl. training of trainers and supervisors) and monitoring
- 2-3 Support implementation of principal training provided by IFD/CRE
- 2-4 Evaluate the principal training (incl. training of trainers and supervisors) to feedback possible improvement
- 3-1 To collect practices of locally-relevant lesson plans and syllabi
- 3-2 To compile good practices from 3-1
- 3-3 To share the practices compiled 3-2 to primary schools
- 4-1 Identify roles and responsibilities of related organization to disseminate PEI including PCI
- 4-2 Arrange official documentation on 4-1

6. Input

- (1) Input by JICA
  - Dispatch of experts
  - Leader/School Management

- Local Education Contents
- Provision of equipment
- Bearing of expenses necessary for;
  - conducting baseline and endline surveys
  - local consultant as needed

(2) Input by MEC

MEC will take necessary measures to provide at its own expense:

- (a) Services of MEC's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-7;
- (b) Suitable office space with necessary equipment;
- (c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA;
- (d) Credentials or identification cards;
- (e) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project;
- (f) Running expenses necessary for the implementation of the Project;
- (g) Expenses necessary for transportation within Paraguay of the equipment referred to in II-6 (1) as well as for the installation, operation and maintenance thereof; and
- (h) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Paraguay from Japan in connection with the implementation of the Project

7. Implementation Structure

The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

(1) MEC

- (a) Project Director  
Vice Minister in charge of Higher Education, as Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
- (b) Project Manager  
Director General of Higher Education, as Project manager, will take joint responsibility for overall coordination of project counterpart personal.
- (c) Implementation Unit  
Implementation Unit;
  - 2 officers from Directorate General of Primary Education
  - 2 officers from Directorate General of Higher Education
  - 2 officers from Directorate General of Education Process Improvement
  - 1 officer from Directorate General of Curriculum Evaluation and Orientation
- (d) Prefectural Counterparts  
- 2 persons from each target prefecture

(2) JICA Experts

The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and

recommendations to [abbreviation of the implementing agency] on any matters pertaining to the implementation of the Project.

- Leader/School Management
- Local Education Contents

(4) Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex 3.

8. Project Site(s) and Beneficiaries

<Project Site>

4 target prefectures: Caaguazú, Caazapá, Itapúa and Alto Paraná

The target of the project is all the central primary schools of 4 target prefectures.

<Beneficiaries>

IFD/CRE trainers of target prefectures (Approx. 25 persons)

Supervisors (Approx. 100 persons)

Target schools (Approx. 400 schools)

9. Duration

The duration of technical cooperation for the Project will be three (3) years.

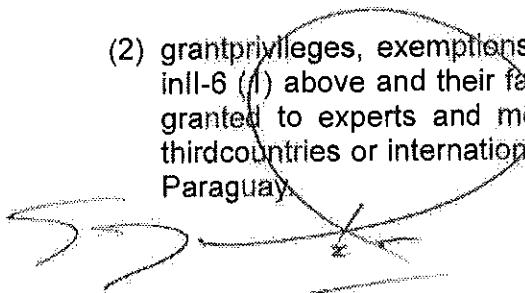
10. Environmental and Social Considerations

MEC agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

### III. UNDERTAKINGS OF MEC AND THE GOVERNMENT OF PARAGUAY

MEC and the Government of Paraguay will take necessary measures to:

- (1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Paraguayan nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of Paraguay, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of Paraguay from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
- (2) grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in 11-6 (f) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in Paraguay.

A handwritten signature in black ink is written over a circular stamp. The signature is somewhat stylized and appears to be a name. The stamp is partially obscured by the signature and is not clearly legible.

Other privileges, exemptions and benefits will be provided in accordance with the Agreement on Technical Cooperation signed on 8th February, 1979

#### **IV. EVALUATION**

JICA and the MEC will jointly conduct the following evaluation.

1. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term.

#### **V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT**

For the purpose of promoting support for the Project, MEC will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Paraguay.

#### **VI. MUTUAL CONSULTATION**

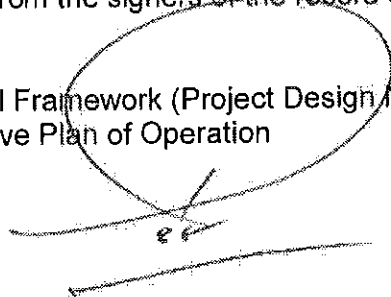
JICA and MEC will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

#### **VII. AMENDMENTS**

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and MEC.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

- Annex 1 Logical Framework (Project Design Matrix:PDM)
- Annex 2 Tentative Plan of Operation



ANNEX3

A List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee

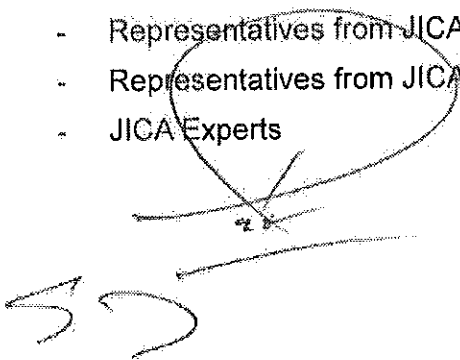
(a) Chairperson: Vice Minister in charge of Higher Education

(b) Members

<Paraguay Side>

- Vice Minister in charge of Primary Education
- Vice Minister in charge of Education Development
- Director General of Primary Education
- Director General of Institutions of Professional Development of Tertiary Education
- Director General of Education Process Improvement
- Director General of Curriculum Evaluation and Orientation

<Japanese Side>

- Representatives from JICA Paraguay Office
  - Representatives from JICA Headquarters
  - JICA Experts
- 

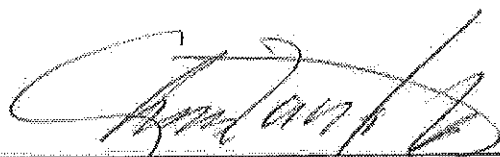
**MINUTA DE DISCUSIONES**  
**ENTRE LA**  
**AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN**  
**Y**  
**LAS AUTORIDADES INVOLUCRADAS DEL**  
**GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY**  
**SOBRE LA**  
**COOPERACIÓN TÉCNICA JAPONESA**  
**PARA EL**  
**PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y**  
**ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM LOCAL**

La Misión de Diseño del Proyecto (en adelante denominada "Misión"), organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada "JICA") encabezada por el Sr. Shinichiro TANAKA, visitó la República del Paraguay (en adelante denominada "Paraguay") desde 3 hasta 23 marzo de 2013, con el propósito de discutir el marco general y el plan de implementación del Proyecto para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum Local (en adelante denominado "Proyecto").

Durante su estadía en Paraguay, la Misión tuvo una serie de discusiones con las autoridades competentes de la Educación Paraguaya (en adelante denominada "Parte Paraguaya") sobre el diseño detallado del Proyecto. Como resultado de las discusiones, tanto de la Parte Paraguaya y la Misión llegaron a un acuerdo mutuo de las cuestiones mencionadas en el documento adjunto.

Esta Minuta de Discusiones ha sido elaborada en los idiomas Inglés y Español, cada texto son igualmente auténticos. En caso de que surja alguna divergencia en la traducción, el texto original en uno o ambos idiomas pueden ser modificados en su caso, previa consulta y acuerdo entre las dos partes.

Asunción, 21 de marzo de 2013.

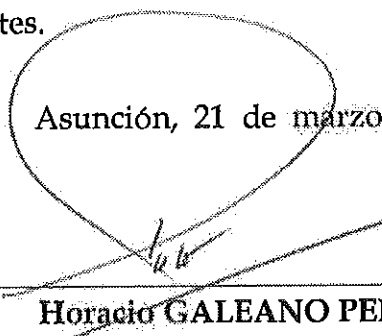


**Shinichiro TANAKA**

Jefe de la Misión

Misión de Diseño del Proyecto

Agencia de Cooperación Internacional del  
Japón



**Horacio GALEANO PERRONE**

Ministro

Ministerio de Educación y Cultura

República del Paraguay

## 1. Antecedentes

El Ministerio de Educación y Cultura (en adelante denominado "MEC") del Gobierno del Paraguay (en adelante denominado "GdP") prioriza y enfatiza el acceso, la calidad, la eficiencia y la equidad de la educación en sus documentos políticos vigente "Plan Nacional de Educación 2024". Junto a estos movimientos, la JICA brindó la asistencia al GdP con un proyecto de cooperación técnica titulado "Mejoramiento de la Gestión Escolar" (2006 - 2009), para mejorar la gestión escolar que fue uno de los temas más priorizados del Plan Nacional de Educación.

El Proyecto tenía como objetivo mejorar la capacidad de gestión de los directores mediante la capacitación periódica sobre el "Proyecto Educativo Institucional" (en adelante denominado "PEI") y el "Plan Operativo Anual" (en adelante denominado "POA") realizado en el IFD (Instituto de Formación Docente) y el CRE (Centro Regional de Educación). Como resultado, el 91% del total de 104 escuelas focalizadas de los departamentos de Central y Cordillera elaboraron PEI/POA, y efectivamente ha mejorado los indicadores de la gestión escolar (ej. días de clases y horas de clases).

Mientras tanto, GdP recientemente ha adoptado el "enfoque territorial" para acelerar el crecimiento regional/local y el desarrollo para corregir las disparidades que aún queda en todo el país, tanto geográfica y socio económicamente. Junto a esto, el MEC ha venido alentado a las escuelas a adecuar el currículum al contexto local (adecuación curricular).

El GdP/MEC ve un fuerte potencial con PEI/POA no sólo como herramienta de gestión escolar, sino también como una herramienta efectiva para impulsar la adecuación curricular, y solicitó al Gobierno de Japón el apoyo para replicar PEI/POA, con una nueva perspectiva que incluye la adecuación curricular.

## 2. Marco del Proyecto

Ambas partes estuvieron de acuerdo sobre el marco del Proyecto según como sigue. Los detalles se discutirán más adelante y se resumirá en el Registro de Discusiones (R/D) a ser firmado antes del inicio del Proyecto.

### (1) Título de Proyecto Propuesto

Ambas partes acordaron modificar el título del proyecto de lo anterior "PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y ADECUACIÓN DEL

CURRÍCULUM LOCAL”, al siguiente:

“FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM AL CONTEXTO LOCAL”

**(2) Meta Superior**

Las escuelas básicas (escuelas áreas y asociadas) de los departamentos focalizados aplican el Proyecto Curricular Institucional (en adelante denominado “PCI”) incluido en el PEI adecuado al contexto local.

**(3) Objetivo del Proyecto**

El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.

**(4) Resultados**

- El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.
- La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es fortalecida.
- La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.
- Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI son establecidas en un documento oficial.

**(5) Actividades**

Las actividades del Proyecto se detallan en la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM: Project Design Matrix), (ANEXO 1).

**(6) Inversiones**

<Parte Japonesa>

- Envío de Expertos
  - Líder/Gestión escolar
  - Desarrollo del contexto educativo local
- Donación de equipos
- Gastos necesarios para:
  - Gastos para la realización de los estudios de las líneas de base y final
  - Gastos de contratación de la Consultora Local, según la necesidad



<Parte Paraguaya>

- Asignación de las contrapartes
  - Director/a del Proyecto
  - Gerente del Proyecto
  - Técnicos Referentes
- Oficina para el Proyecto y sus comodidades
- Gastos necesarios para:
  - Gastos de capacitaciones y talleres (gasto de traslado de las contrapartes y participantes de la capacitación, viático, hospedaje, etc.)
  - Gastos de servicios de electricidad, agua, internet, etc.
  - Gastos de mantenimiento de los equipos adquiridos por el Proyecto

**(7) Estructura del Proyecto**

Los roles y las asignaciones de las instituciones pertinentes son los siguientes:

<MEC>

- (a) Director/a del Proyecto: Vice Ministro del Viceministerio de Educación Superior  
La Directora del Proyecto tendrá la responsabilidad general de la administración y ejecución del Proyecto.
- (b) Gerente del Proyecto: Directora General de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel  
La Gerente del Proyecto tendrá la responsabilidad conjunta de la coordinación general del personal contraparte del Proyecto.
- (c) Unidad Ejecutora  
La Unidad Ejecutora estará conformado por:
- 2 técnicos referentes de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel
  - 2 técnicos referentes de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica
  - 2 técnicos referentes de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo
  - 1 técnico referente de la Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación
- (d) Contrapartes del nivel departamental  
- 2 referentes serán designados por cada departamento

#### <Expertos de JICA>

Los expertos de JICA darán las orientaciones técnicas, asesoramientos y recomendaciones necesarios al MEC sobre cualquier asunto relacionado con la implementación del Proyecto.

- Líder/Gestión escolar
- Desarrollo de contexto educativo local

### 3. Duración del Proyecto

La duración del Proyecto es de tres años tentativamente a partir de Agosto de 2013 a Julio 2016. Sin embargo, el comienzo del Proyecto está sujeto al avance de la preparación de ambas partes.

### 4. Área Focalizado

Son cuatro departamentos focalizados: Caaguazú, Caazapá, Itapúa y Alto Paraná. El Proyecto focaliza a todas las escuelas áreas de escolar básica de los cuatro departamentos focalizados.

### 5. Comité de Coordinación Conjunta

El Comité de Coordinación Conjunta (CCC), que será conformado por las dos partes, Paraguay y Japón, y se establecerá para la implementación adecuada y eficaz del Proyecto.

#### (1) Función

CCC se convocará anualmente y las veces que fuere necesario, con el fin de cumplir las siguientes funciones:

- Formular el plan operativo anual del Proyecto
- Revisar el avance y el logro del Proyecto
- Tomar decisiones sobre asuntos importantes que surjan o en relación con la ejecución del Proyecto

#### (2) Composición

(a) Presidente: Viceministra de Educación Superior

(b) Miembros

<Parte Paraguaya>

- Viceministra de Educación para la Gestión Educativa
- Viceministra de Educación para el Desarrollo Educativo
- Directora General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer

### Nivel

- Directora General de Educación Inicial y Escolar Básica
- Directora General de Fortalecimiento del Proceso Educativo
- Directora General de Currículum, Evaluación y Orientación

### <Parte Japonesa>

- Representantes de la Oficina de JICA en Paraguay
- Representantes de la JICA Central
- Expertos de la JICA

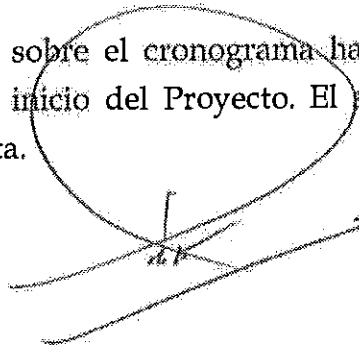
### 6. Contrapartidas

Las contrapartidas se detallan en el cuadro siguiente que podrán ser revisadas entre ambas partes, si fuere necesario.

Organización	Contrapartidas respectivas
Parte Japonesa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gastos para la realización de los estudios de líneas de base y final</li><li>- Otros gastos necesarios para las actividades de los Expertos de la JICA (viaje al campo, viaje al exterior, etc.)</li></ul>
Parte Paraguaya	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gastos de la Capacitación de Directores<ul style="list-style-type: none"><li>• Gastos de traslado y hospedaje del personal contraparte y participantes</li><li>• Impresión de materiales necesarios para la Capacitación de Directores</li></ul></li><li>- Gasto para la realización de monitoreo por parte de los supervisores incluyendo el traslado</li><li>- Gasto de control y mantenimiento de equipo(s) suministrados por la JICA</li></ul>

### 7. Hoja de ruta

La Parte Paraguaya y la Misión discutieron sobre el cronograma hasta la firma del acuerdo oficial (ej.: R/D), que dará lugar al inicio del Proyecto. El siguiente cuadro muestra la programación discutida y propuesta.



**Propuesta de cronograma para la preparación**

<b>Fecha</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsabilidad</b>
Abril de 2013	Aprobación del Proyecto en la Sede Central de JICA	JICA
Abril de 2013	Firma de Registro de Discusiones	Parte Paraguaya y JICA
Mayo de 2013	Aprobación del plan de implementación y el costo del proyecto en la Sede Central de JICA	JICA
Mayo- Julio de 2013	Proceso de contratación de Expertos de JICA	JICA
Agosto de 2013	Inicio del Proyecto	Parte Paraguaya y JICA

*Nota: El esquema citado arriba depende del avance de la preparación de ambas partes.*

**8. Otras cuestiones relevantes**

**(1) Gastos de las Contrapartes**

La Parte Japonesa explicó que de acuerdo con la práctica de la JICA, la Parte Japonesa no podrá cubrir los gastos de personal contraparte del Proyecto, y la Parte Paraguaya entendió que JICA no asumirá gastos tales como la remuneración de los miembros del de la "Unidad Ejecutora".

**(2) Meta de los Indicadores**

Las metas cuantitativas y/o cualitativas de los indicadores se decidirán según el estudio de la línea de base y la discusión entre las partes involucradas.

**LISTA DE LOS ANEXOS**

ANEXO 1: Matriz de Diseño del Proyecto (PDM: Project Design Matrix)

ANEXO 2: Plan de Operación

ANEXO 3: Registro de Discusiones (Borrador)

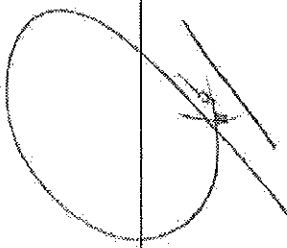
**ANEXO 1: Matriz de Diseño del Proyecto (PDM: Project Design Matrix)**

**Título del Proyecto:** Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local  
**Institución Contraparte:** Ministerio de Educación y Cultura a través de: Dirección General de Formaciones de Formación Profesional de Tercer Nivel; Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica; Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo; Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación.  
**Área Meta:** 4 Departamentos (Itapúa, Alto Paraná, Caazapa y Caaguazú)

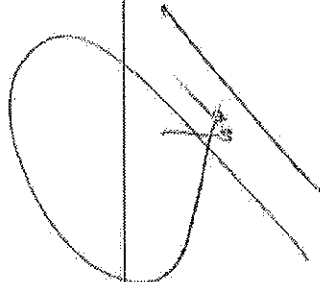
**Grupo Focalizado:** Tutores de IFD/CRE (aprox. 25 Tutores), Supervisores (aprox. 100), Escuelas Áreas de los departamentos focalizados (aprox. 400 Escuelas Áreas)  
**[Indirectos]** Alumnos de las Escuelas Áreas de los departamentos focalizados (aprox. 100.000 Alumnos)  
**Periodo del Proyecto:** Agosto de 2013 – Julio de 2016

(Elaborado: 18 de Marzo de 2013)

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
<b>Meta Superior</b> Las escuelas básicas (escuelas áreas y asociadas) de los departamentos focalizados aplican el PCI incluido en el PEI adecuado al contexto local.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 XX% de las escuelas básicas cuentan con el PCI incluido en el PEI.</li> <li>2 XX% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Documentos de Coordinación Departamental Supervisión</li> <li>2 Informe de Monitoreo</li> </ol>	
<b>Objetivo del Proyecto</b> El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 XX% de las escuelas áreas de la escolar básica cuentan con el PCI incluido en el PEI.</li> <li>2 XX % de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Documentos de Coordinación Departamental Supervisión ídem</li> <li>2 ídem</li> </ol>	La relación entre las escuelas áreas y sus asociadas no sufra los cambios significativos.
<b>Resultados</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.</li> <li>2. La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 Manual de elaboración de PCI incluido en el PEI elaborado y manual para la elaboración del PEI revisado.</li> <li>2-1 Cantidad de Tutores de IFD/CRE y los Supervisores capacitados con formato y manual revisado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 Manual de PCI y Manual del PEI</li> <li>2-1 Informe de capacitación</li> </ol>	Los Tutores de IFD/CRE, Supervisores, Directores y Docentes capacitados permanecen en sus

<p>fortalecida.</p> <p>3. La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.</p> <p>4. Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI son establecidas en un documento oficial.</p>	<p>2-2 Cantidad de capacitaciones realizadas.</p> <p>2-3 Nivel de satisfacción de los capacitados (Directores, Docentes, etc.)</p> <p>2-4 Cantidad de los capacitados (Directores, Docentes, etc.)</p> <p>3-1 Cantidad de consultas atendidas por IFD/CRE y Supervisores sobre las inquietudes de las escuelas.</p> <p>3-2 Nivel de satisfacción de los Directores sobre el monitoreo de los Supervisores.</p> <p>4-1 Roles y responsabilidades clarificadas para impulsar el PCI incluido en el PEI.</p>	<p>2-2 Informe de capacitación</p> <p>2-3 Resultado de la encuesta de la capacitación</p> <p>2-4 Informe de capacitación</p> <p>3-1 Registro de atención de consultas de IFD/CRE y Supervisores</p> <p>3-2 Informe de Monitoreo</p> <p>4-1 Documentos relacionados del MEC</p>	<p>cargos.</p>
<p><u>Actividades</u></p> <p>0 Realizar los estudios de las líneas de base y final.</p> <p>1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.</p> <p>1-2 Elaborar/revisar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.</p> <p>2-1 Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.</p> <p>2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.</p> <p>2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.</p> <p>2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.</p> <p>3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las</p>	<p><u>Inversiones</u></p> <p><u>Parte japonesa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Envío de los Expertos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder/Gestión escolar</li> <li>- Desarrollo de contexto educativo local</li> </ul> </li> <li>&gt; Donación de equipos</li> <li>&gt; Gastos necesarios para: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos para la realización de los estudios de las líneas de base y final</li> <li>- Gastos de contratación de la Consultora Local, según la necesidad</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Parte Paraguaya</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Asignación de contrapartes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director/a del Proyecto</li> <li>- Gerente del Proyecto</li> <li>- Técnicos Referentes</li> </ul> </li> <li>&gt; Oficina para el Proyecto y sus comodidades</li> <li>&gt; Gastos necesarios para:</li> </ul>		<p><u>Condiciones Previas:</u> La Coordinación Técnica Departamental de Supervisión e IFD se</p>

<p>escuelas.</p> <p>3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.</p> <p>3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.</p> <p>3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.</p> <p>3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.</p> <p>4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.</p> <p>4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.</p>	<p>- Gastos de capacitaciones y talleres (gasto de traslado de las contrapartes y participantes de la capacitación, viático, hospedaje, etc.)</p> <p>- Gastos de servicios de electricidad, agua, internet, etc.</p> <p>- Gastos de mantenimiento de los equipos adquiridos por el Proyecto</p>	<p>comprometen a ejecutarla capacitación. La política de educación y el currículum que establece la necesidad de PEI/POA y PCI se mantiene.</p>
--	---	---

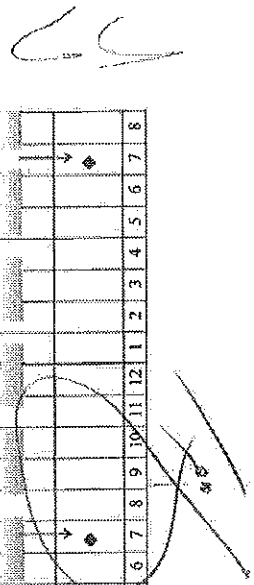


IFD: Instituto de Formación Docente  
 CRE: Centro Regional de Educación

PEI: Proyecto Educativo Institucional  
 POA: Plan Operativo Anual  
 PCI: Proyecto Curricular Institucional

CS

ANEXO 2. Plan de Operaciones																											
Año Calendario			2013				2014				2015				2016												
Año Fiscal de Japón (JFY)			JFY 2013				JFY 2014				JFY 2015				JFY 2016												
Año Fiscal de Paraguay (PFY)			PFY2013				PFY2014				PFY2015				PFY2016												
Mes Calendario			8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Actividades para el Resultado 1</b>																											
1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.																											
1-2 Elaborar/revisionar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.																											
<b>Actividades para el Resultado 2</b>																											
2-1 Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.																											
2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.																											
2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.																											
2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.																											
<b>Actividades para el Resultado 3</b>																											
3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.																											
3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.																											
3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.																											
3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.																											
3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.																											
<b>Actividades para el Resultado 4</b>																											
4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.																											
4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.																											
Mes Calendario			8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8





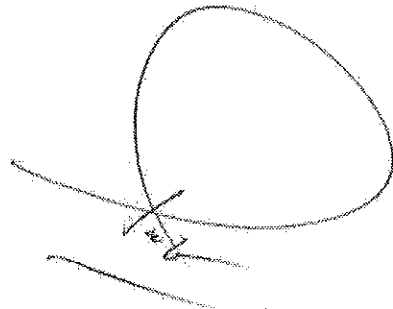
ANEXO 3

REGISTRO DE DISCUSIONES  
SOBRE EL PROYECTO  
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y  
ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM AL CONTEXTO LOCAL  
EN LA  
REPÚBLICA DEL PARAGUAY  
ACORDADO ENTRE EL  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA  
Y LA  
AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN

Asunción, --Abril de 2013

Representante Residente  
Oficina de JICA en Paraguay  
Agencia de Cooperación Internacional del  
Japón

Horacio GALEANO PERRONE  
Ministro  
Ministerio de Educación y Cultura  
República del Paraguay



Basado en la Minuta de Discusiones sobre el Estudio Diseño del Proyecto para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local (en adelante denominado "Proyecto") firmado el 21 de Marzo de 2013, entre el Ministerio de Educación y Cultura del Gobierno de Paraguay (en adelante denominado "MEC") y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada "JICA"), sostuvieron series de discusiones con las instituciones involucradas para desarrollar un plan detallado del Proyecto.

Ambas partes acordaron los detalles del Proyecto y los puntos principales discutidos como se describen en el Apéndice 1.

Ambas partes también han acordado en que el MEC, la contraparte de la JICA, será responsable de la implementación del Proyecto en cooperación con la JICA; y coordinará con otras instituciones involucradas y asegurará que las operaciones del Proyecto sean sostenidas durante y después del período de implementación para contribuir hacia el desarrollo social y económico de la República del Paraguay (en adelante denominado "Paraguay").

El Proyecto se implementará en el marco del Acuerdo de Cooperación Técnica suscrito el 8 de febrero de 1979 (en adelante denominado "Acuerdo") y las Notas Revérsales intercambiadas entre el Gobierno del Japón (en adelante denominado "GdJ") y el Paraguay.

La efectividad del registro de discusiones está sujeta al intercambio de las Notas Revérsales.

El documento fue elaborado en duplicado, en Español y en Inglés, y los dos textos son igualmente auténticos. En caso de que surja alguna divergencia de interpretación, el texto en Inglés prevalecerá.

Apéndice 1: Descripción del Proyecto

Apéndice 2: Minutas de Discusiones sobre el Estudio de Planificación Detallada



## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Ambas partes confirmaron que no hubo cambio en la Descripción del Proyecto acordado en la Minuta de Discusiones del Estudio de Planificación Detallada sobre el Proyecto firmada el 21 de Marzo de 2013 (Apéndice 2).

### I. ANTECEDENTES

El Ministerio de Educación y Cultura (en adelante denominado "MEC") del Gobierno del Paraguay (en adelante denominado "GdP") prioriza y enfatiza el acceso, la calidad, la eficiencia y la equidad de la educación en sus documentos políticos vigente "Plan Nacional de Educación 2024". Junto a estos movimientos, la JICA brindó la asistencia al GdP con un proyecto de cooperación técnica titulado "Mejoramiento de la Gestión Escolar" (2006 - 2009), para mejorar la gestión escolar que fue uno de los temas más priorizados del Plan Nacional de Educación.

El Proyecto tenía como objetivo mejorar la capacidad de gestión de los directores mediante la capacitación periódica sobre el "Proyecto Educativo Institucional" (en adelante denominado "PEI") y el "Plan Operativo Anual" (en adelante denominado "POA") realizado en el IFD (Instituto de Formación Docente) y el CRE (Centro Regional de Educación). Como resultado, el 91% del total de 104 escuelas focalizadas de los departamentos de Central y Cordillera elaboraron PEI/POA, y efectivamente ha mejorado los indicadores de la gestión escolar (ej. días de clases y horas de clases).

Mientras tanto, GdP recientemente ha adoptado el "enfoque territorial" para acelerar el crecimiento regional/local y el desarrollo para corregir las disparidades que aún queda en todo el país, tanto geográfica y socioeconómicamente. Junto a esto, el MEC ha venido alentado a las escuelas a adecuar el currículum al contexto local (adecuación curricular).

El GdP/MEC ve un fuerte potencial con PEI/POA no sólo como herramienta de gestión escolar, sino también como una herramienta efectiva para impulsar la adecuación curricular, y solicitó al Gobierno de Japón el apoyo para replicar PEI/POA, con una nueva perspectiva que incluye la adecuación curricular.

### II. PERFIL DEL PROYECTO

Los detalles del Proyecto están descriptos en la Matriz de Diseño de Proyecto (PDM: Project Design Matrix) (Anexo 1) y el Plan de Operación tentativo

(Anexo 2).

### 1. Título del Proyecto

Ambas partes acordaron modificar el título del proyecto de lo anterior "PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM LOCAL", al siguiente.

"FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM AL CONTEXTO LOCAL"

La efectividad de la modificación del título del proyecto está sujeto al intercambio de las Notas Revérsales entre el GdJ y el Gobierno del Paraguay.

### 2. Meta Superior

Las escuelas básicas (escuelas áreas y asociadas) de los departamentos focalizados aplican el PCI incluido en el PEI adecuado al contexto local.

### 3. Objetivo del Proyecto

El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.

### 4. Resultados

- (1) El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.
- (2) La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es fortalecida.
- (3) La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.
- (4) Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI son establecidas en un documento oficial.

### 5. Actividades

- 0 Realizar los estudios de las líneas de base y final.
- 1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.
- 1-2 Elaborar/ revisar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.
- 2-1 Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.
- 2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.
- 2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.
- 2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores

de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.

- 3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.
- 3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.
- 3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.
- 3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.
- 3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.
  
- 4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.
- 4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.

## 6. Inversiones

### (1) Inversiones de la JICA

- Envío de Expertos
  - Líder/Gestión escolar
  - Desarrollo del contexto educativo local
- Donación de equipos
- Gastos necesarios para:
  - Gastos para la realización de los estudios de las líneas de base y final
  - Gastos de contratación de la Consultora Local, según la necesidad

### (2) Inversiones del MEC

MEC tomará las medidas necesarias para cubrir los siguientes gastos:

- (a) Servicios de personal de contraparte del MEC y personal administrativo que se refiere en el punto II-7;
- (b) Una oficina adecuada con los equipos necesarios;
- (c) Suministro o sustitución de maquinaria, equipos, instrumentos, vehículos, herramientas, piezas de repuestos y otros materiales necesarios para la ejecución del proyecto que no sean los equipos proporcionados por la JICA;
- (d) Credenciales o tarjeta de identificación
- (e) Los datos disponibles (incluyendo mapas y fotografías) e información relacionada con el Proyecto;
- (f) Correr con los gastos necesarios para la ejecución del Proyecto;
- (g) Los gastos necesarios para el traslado en el Paraguay de los equipos mencionados en el punto II-6 (1), así como para la instalación, operación y mantenimiento de los mismos, y
- (h) Facilidades necesarias para que los expertos de la JICA para recibir la

remesa, así como la utilización de los fondos introducidos en el Paraguay provenientes de Japón en relación con la ejecución del Proyecto.

## 7. Estructura de Implementación

Los roles y las asignaciones de las instituciones involucradas son las siguientes:

### (1) MEC

#### (a) Directora del Proyecto

Vice Ministra del Vice Ministerio de Educación Superior asume el cargo de la Directora del Proyecto y tendrá la responsabilidad general de la administración y ejecución del Proyecto.

#### (b) Gerente del Proyecto

Directora General de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel asume el cargo de la Gerente del Proyecto y tendrá la responsabilidad conjunta de la coordinación general del personal contraparte del Proyecto.

#### (c) Unidad Ejecutora

La Unidad Ejecutora estará conformado por:

- 2 técnicos referentes de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel
- 2 técnicos referentes de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica
- 2 técnicos referentes de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo
- 1 técnico referente de la Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación

#### (d) Contrapartes del nivel departamental

- 2 referentes serán designados por cada departamento

### (2) Expertos de la JICA

Los expertos de JICA darán las orientaciones técnicas, asesoramientos y recomendaciones necesarias al MEC sobre cualquier asunto relacionado con la implementación del Proyecto.

- Líder/Gestión escolar
- Desarrollo de contexto educativo local

### (4) Comité de Coordinación Conjunto

El Comité de Coordinación Conjunto (en adelante se denominará "CCC"), se establecerá con el fin de facilitar la coordinación interinstitucional. El CCC se convocará al menos una vez al año o siempre cuando que lo considere necesario. El CCC aprobará el plan anual de trabajo, revisar el avance en general, trabajo de monitoreo y evaluación del Proyecto, e

intercambiode opiniones sobre cuestiones importantes que surjan durante la ejecución del Proyecto.La propuesta de lista de los miembros para conformar el CCCse adjunta en el Anexo 3.

#### 8. Sitio(s) del Proyecto y los Beneficiarios

<Sitio del Proyecto>

4 departamentos focalizados: Caaguazú, Caazapá, Itapúa y Alto Paraná.

Escuelas focalizadas del Proyecto son todas las escuelas áreasde los 4 departamentos focalizados.

<Beneficiarios>

Tutores de IFD/CRE de los departamentos focalizados (aprox. 25 Tutores), Supervisores (aprox. 100 Supervisores), Escuelas focalizadas (aprox. 400Escuelas).

#### 9. Duración

La duración de la cooperación técnica para el Proyecto será de tres (3) años.

#### 10. Consideraciones Ambientales y Sociales

El MEC acordó cumplir con las "Pautas para Consideraciones Ambientales y Sociales de JICA" para asegurar que las consideraciones apropiadas serán llevadas a cabo ante los impactos ambientales y sociales del Proyecto.

### III. COMPROMISOS DEL MEC Y EL GOBIERNO DEL PARAGUAY

MEC y el Gobierno del Paraguay tomarán las medidas necesarias para:

- (1) Asegurar que las técnicas y los conocimientos adquiridos por los nacionales paraguayos como resultado de la cooperación técnica japonesa, contribuyan al desarrollo económico y social del Paraguay, asimismo que los conocimientos y las experiencias adquiridos por el personal del Paraguay mediante la capacitación técnica así como los equipos suministrados por la JICA serán utilizados efectivamente en la implementación del Proyecto; y
- (2) Otorgar privilegios, exenciones y beneficios a los expertos de JICA referido en el punto II-6 (1) y sus familias, no menos favorable que los otorgados a los expertos y miembros de las misiones y sus familiares de los terceros países u organizaciones internacionales que desplieguen similares misiones en Paraguay.

Otros privilegios, exenciones y beneficios serán provistos de conformidad con el Acuerdo de Cooperación Técnica firmado el 8de Febrero de 1979.

#### IV. EVALUACIÓN

La JICA y el MEC realizarán conjuntamente las siguientes evaluaciones y revisiones:

1. Evaluación final durante los últimos seis (6) meses de la finalización de la cooperación.

#### V. PROMOCIÓN DE APOYO PÚBLICO

Con el propósito de promover el apoyo al Proyecto, el MEC tomará las medidas pertinentes para dar a conocer ampliamente el Proyecto al pueblo paraguayo.

#### VI. CONSULTA MÚTUA

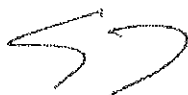
La JICA y el MEC consultarán mutuamente cada vez que surjan cuestiones importantes en el curso de la ejecución del Proyecto.

#### VII. ENMIENDAS

El Registro de Discusiones puede ser enmendado por las minutas de discusiones entre la JICA y el MEC.

Las minutas de discusiones serán firmadas por las personas autorizadas por cada una de las partes quienes pueden ser diferentes de los firmantes del Registro de Discusiones.

Anexo1 Marco Lógico (Matriz de Diseño del Proyecto: PDM)  
Anexo2 Plande Operación Tentativo

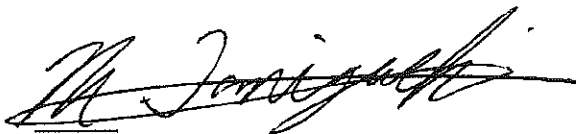




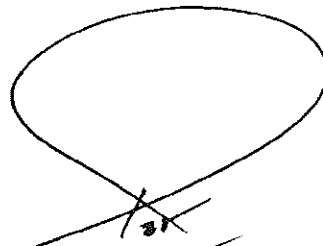
2. R/D (2013年4月25日署名)

**RECORD OF DISCUSSIONS**  
**ON**  
**PROJECT FOR STRENGTHENING SCHOOL MANAGEMENT AND**  
**LOCAL CONTEXT CURRICULUM**  
**IN**  
**REPUBLIC OF PARAGUAY**  
**AGREED UPON BETWEEN**  
**MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE**  
**AND**  
**JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**

Asuncion, 25 April, 2013



**Makoto TANIGUCHI**  
Chief Representative  
JICA Paraguay Office  
Japan International Cooperation Agency



**Horacio GALEANO PERRONE**  
Minister  
Ministry of Education and Culture  
Republic of Paraguay

Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Project for Strengthening School Management and Local Context Curriculum (hereinafter referred to as "the Project") signed on 21<sup>st</sup> March, 2013, Ministry of Education and Culture of the Government of Paraguay (hereinafter referred to as "MEC") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") held a series of discussions involving relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1.

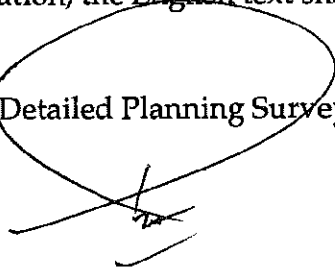
Both parties also agreed that MEC, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of the Republic of Paraguay (hereinafter referred to as "Paraguay").

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 8<sup>th</sup> February, 1979 (hereinafter referred to as "the Agreement") and the Note Verbale to be exchanged between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and Paraguay.

Done in duplicate in the Spanish and English languages, both equally authentic. In case of any divergence of interpretation, the English text shall prevail.

Appendix 1: Project Description

Appendix 2: Minutes of Meetings on Detailed Planning Survey

A handwritten signature is visible, partially obscured by a large, hand-drawn circle. The signature appears to be a stylized name, possibly 'M.J.', written in dark ink.A handwritten signature consisting of the letters 'M.J.' in a cursive, stylized font.

## PROJECT DESCRIPTION

Both parties confirmed that there is no change in the Project Description agreed on in the minutes of meetings on the concerning Detailed Planning Survey on the Project signed on 21<sup>st</sup> March, 2013 (Appendix 2).

### I. BACKGROUND

The Ministry of Education and culture (hereinafter referred to as "MEC") of the Government of Paraguay (hereinafter referred to as "GOP") prioritizes and emphasizes access, quality, efficiency and equity of education in its current policy document "National Education Plan 2024". Alongside with such moves, JICA provided GOP with a technical corporation project titled "Improvement of School Management (Mejoramiento de la Gestión Escolar)" (2006 - 2009), as school management improvement was one of the most prioritized issues in the National Education Plan.

The Project aimed to improve managerial capacities of principal teachers by providing regular principal training on the "School Education Plan ("Proyecto Educativo Institucional", hereinafter referred to as "PEI") and the "School Annual Plan" ("Plan Operativo Anual", hereinafter referred to as "POA") at IFD (Instituto de Formación Docente) and CRE (Centro Regional de Educación). As a result, 91% of total 104 targeted schools in Central and Cordillera prefecture have prepared PEI/POA, and it has effectively improved school management indicators (e.g. actual contact days and hours for class lessons).

Meanwhile, GOP recently has taken the "territorial approach" to accelerate regional/areal growth and the development to redress the disparities still remains nationwide both geographically and socioeconomically. Alongside with this, MEC has been encouraging schools to adopt the "adecuación curricular (or locally-relevant school)".

GOP/MEC sees a sound potential with PEI/POA not only as a school governance tool, but also as an effective promotional tool of "locally-relevant school", and it made a request to the Government of Japan on further support on PEI/POA replication, with a new perspective included, to promote the concept of locally-relevant schools.

### II. OUTLINE OF THE PROJECT

Details of the Project are described in the Logical Framework (Project Design Matrix: PDM) (Annex1) and the tentative Plan of Operation (Annex 2).

#### 1. Title of the Project

Both sides agreed to modify the project title from the previous "THE PROJECT FOR THE STRENGTHENING OF SCHOOL MANAGEMENT AND

3

ADJUSTMENT OF LOCAL CURRICULUM" to the bellow.

"PROJECT FOR STRENGTHENING SCHOOL MANAGEMENT AND LOCAL CONTEXT CURRICULUM"

The effectiveness of this modification of the project title is subject to the exchange of the Note Verbales

## 2. Overall Goal

PEI is utilized at central and associate primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI

## 3. Project Purpose

PEI is utilized at central primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI

## 4. Outputs

- (1) Preparation manual of PEI including PCI is developed and preparation manual of PEI is revised
- (2) The capacity of the target prefectures to conduct principal training on PEI including PCI is improved
- (3) Capacity to monitor IFD/CRE lecturers' and supervisors' work at prefectural and central level is improved
- (4) Roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI are legitimated by official document

## 5. Activities

- 0 To conduct baseline and end linesurveys
  
- 1-1 Identify requirements in revision of the existing PEI/POA manual and development of a PCI preparation manual
- 1-2 Develop and revise the format and preparation manual of PEI including PCI
  
- 2-1 Organize the kick-off meeting of implementation of principal training at each target prefecture
- 2-2 Support formulation of an implementation plan of principal training (incl. training of trainers and supervisors) and monitoring
- 2-3 Support implementation of principal training provided by IFD/CRE
- 2-4 Evaluate the principal training (incl. training of trainers and supervisors) to feedback possible improvement
  
- 3-1 To collect practices of locally-relevant lesson plans and syllabi
- 3-2 To compile good practices from 3-1
- 3-3 To share the practices compiled 3-2 to primary schools
  
- 4-1 Identify roles and responsibilities of related organizations to disseminate

*MJ*

4

*Handwritten signature/initials*

PEI including PCI  
4-2 Arrange official documentation on 4-1

## 6. Input

### (1) Input by JICA

- Dispatch of experts
  - Leader/School Management
  - Local Education Contents
- Provision of equipment
- Bearing of expenses necessary for;
  - conducting baseline and endline surveys
  - local consultants as needed

### (2) Input by MEC

MEC will take necessary measures to provide at its own expense:

- (a) Services of MEC's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-7;
- (b) Suitable office space with necessary equipment;
- (c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA;
- (d) Credentials or identification cards;
- (e) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project;
- (f) Running expenses necessary for the implementation of the Project;
- (g) Expenses necessary for transportation within Paraguay of the equipment referred to in II-6 (1) as well as for the installation, operation and maintenance thereof; and
- (h) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Paraguay from Japan in connection with the implementation of the Project

## 7. Implementation Structure

The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

### (1) MEC

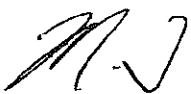
#### (a) Project Director

Vice Minister in charge of Higher Education, as Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

#### (b) Project Manager

Director General of Higher Education, as Project manager, will take joint responsibility for overall coordination of project counterpart personal.

#### (c) Implementation Unit



5

Implementation Unit;

- 2 officers from Directorate General of Primary Education
- 2 officers from Directorate General of Higher Education
- 2 officers from Directorate General of Education Process Improvement
- 1 officer from Directorate General of Curriculum Evaluation and Orientation

(d) Prefectural Counterparts

- 2 persons from each target prefecture

(2) JICA Experts

The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to [abbreviation of the implementing agency] on any matters pertaining to the implementation of the Project.

- Leader/School Management
- Local Education Contents

(4) Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex 3.

8. Project Site(s) and Beneficiaries

<Project Site>

4 target prefectures: Caaguazú, Caazapá, Itapúa and Alto Paraná

The target of the project is all the central primary schools of 4 target prefectures.

<Beneficiaries>

IFD/CRE trainers of target prefectures (Approx. 25 persons)

Supervisors (Approx. 100 persons)

Target schools (Approx. 400 schools)

9. Duration


The duration of technical cooperation for the Project will be three (3) years.

10. Environmental and Social Considerations

MEC agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

**III. UNDERTAKINGS OF MEC AND THE GOVERNMENT OF PARAGUAY**

MEC and the Government of Paraguay will take necessary measures to:



- (1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Paraguayans as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of Paraguay, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of Paraguay from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
- (2) grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in II-6 (1) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in Paraguay.

Other privileges, exemptions and benefits will be provided in accordance with the Agreement on Technical Cooperation signed on 8th February, 1979

#### **IV. EVALUATION**

JICA and the MEC will jointly conduct the following evaluation.

1. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term.

#### **V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT**

For the purpose of promoting support for the Project, MEC will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Paraguay.

#### **VI. MUTUAL CONSULTATION**

JICA and MEC will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

#### **VII. AMENDMENTS**

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and MEC.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

- Annex 1 Logical Framework (Project Design Matrix: PDM)
- Annex 2 Tentative Plan of Operation
- Annex 3 A Lists of Proposed Members of Joint Coordinating Committee



### Attachment 1 : Project Design Matrix

**Project Title:** Project for Strengthening School Management and Local Context Curriculum  
**Counterpart Organization:** Ministry of Education and Culture (Directorate General of Institutional Development of Tertiary Education, Directorate General of Primary Education, Directorate General of Education Process Improvement, Directorate General of Curriculum Evaluation and Orientation)

**Target Area:** 4 target prefectures: Caaguazú, Caazapa, Itapúa and Alto Paraná

**Target Group:** [Direct] IFD/CRE lecturers (Approx. 25 persons), Supervisors (Approx. 100 persons), Principals of central primary schools in target prefectures (Approx. 400 schools) [Indirect] Students of Central Primary Schools in target prefectures (Approx. 100,000 students)

**Project Period:** August 2013 – July 2016

March 22, 2018

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Important Assumption
<p><b>Overall Goal</b> PEI is utilized at central and associate primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI</p>	<p>0. XX% of primary schools have PEI including PCI                      1. XX% of activities planned in PCI are implemented</p>	<p>1. Document of prefectural technical coordinator of supervision                      2. Monitoring report</p>	<p>Relation between central and associate primary schools does not change significantly</p>
<p><b>Project Purpose</b> PEI is utilized at central primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI</p>	<p>1. XX% of primary schools have PEI including PCI                      2. XX% of activities planned in PCI are implemented</p>	<p>1. Document of prefectural technical coordinator of supervision                      2. Ditto</p>	<p>Relation between central and associate primary schools does not change significantly</p>
<p><b>Outputs</b>                      1. Preparation manual of PEI including PCI is developed and preparation manual of PEI is revised                      2. The capacity of the target prefectures to conduct principal training on PEI including PCI is improved</p>	<p>1-1. Developed preparation manual of PEI including PCI and revised preparation manual of PEI                      2-1. Number of IFD/CRE lecturers/supervisors trained with revised format and manual                      2-2. Number of training provided                      2-3. Satisfaction level of trainees (principals, teachers, etc.)                      2-4. Number of trainees (principals, teachers, etc.)</p>	<p>1-1 PCI manual and PEI manual                      2-1 Training implementation report                      2-2 Training implementation report                      2-3 Result of questionnaire to the trainees                      2-4 Training implementation report</p>	<p>Trained IFD/CRE lecturers, supervisors, headmasters, teachers, etc., remain in positions to serve</p>
<p>3. Capacity to monitor IFD/CRE lecturers' and supervisors' work at prefectural and central level is improved                      4. Roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI are legitimated by official document</p>	<p>3-1. Numbers of clarification made by IFD/CRE and supervisors upon inquiries from schools                      3-2. Satisfaction level of principals upon the monitoring by supervisors                      4-1 Clarified roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI</p>	<p>3-1 IFD/CRE inquire record                      3-2 Monitoring report                      4-1. Related MEC document</p>	<p></p>



<p><b>Activities</b></p> <p>0 Conduct baseline and endline surveys</p> <p>1-1 Identify requirements in revision of the existing PEI/POA manual and development of a PCI preparation manual</p> <p>1-2 Develop and revise the format and preparation manual of PEI including PCI</p> <p>2-1 Organize the kick-off meeting of implementation of principal training at each target prefecture</p> <p>2-2 Support formulation of an implementation plan of principal training (incl. training of trainers and supervisors) and monitoring</p> <p>2-3 Support implementation of principal training provided by IFD/CRE</p> <p>2-4 Evaluate the principal training (incl. training of trainers and supervisors) to feedback possible improvement</p> <p>3-1 Analyze the school monitoring method of PEI including PCI</p> <p>3-2 Provide training for IFD/CRE lecturers and supervisors on school monitoring of PEI including PCI</p> <p>3-3 Follow-up school monitoring provided by IFD/CRE lecturers and supervisors</p> <p>3-4 Hold an evaluation seminar to share information on 3-3</p> <p>3-5 Hold an annual gathering at the end of school year to share good practice</p> <p>4-1 Identify roles and responsibilities of related organization to disseminate PEI including PCI</p> <p>4-2 Arrange official documentation on 4-1</p>	<p><b>Inputs</b></p> <p>[Japanese Side]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispatch of experts</li> <li>- Leader/School Management</li> <li>- Local Education Contents</li> <li>- Provision of equipment</li> <li>• Bearing expenses necessary for, <ul style="list-style-type: none"> <li>- conducting baseline and endline surveys</li> <li>- local consultants as needed</li> </ul> </li> </ul> <p>[Paraguay Side]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assignment of counterparts</li> <li>- Project Director</li> <li>- Project Manager</li> <li>- Related technical officers</li> <li>• Project office with necessary equipment</li> <li>• Bearing of expenses necessary for, <ul style="list-style-type: none"> <li>- implementing principal trainings (transportation and allowance for staff and participants, printing materials necessary for principal trainings)</li> <li>- conducting the monitoring by supervisors including the transportation</li> <li>- controlling and maintaining the equipment(s) provided by JICA</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Pre-Condition</b></p> <p>IFD and prefectural technical coordinator for supervision are committed to provide the trainings</p> <p>Education policies and curriculum that necessitate PEI/POA and PCI stay the same</p>
--	--	---

PEI: School Education Plan (Proyecto Educativo Institucional)  
 IFD: Teacher Training Institution (Instituto de Formación Docente)

PCI: School Curriculum Plan (Proyecto Curricular Institucional)  
 CRE: Regional Education Center (Centro Regional de Educación)

POA: Annual Operation Plan (Plan Operativo anual)

Annex 2. Tentative Plan of Operation

Calendar Year	2013												2014												2015												2016											
	JFY 2013						JFY 2014						JFY 2014						JFY 2015						JFY 2016																							
	PFY2013						PFY2014						PFY2014						PFY2015						PFY2016																							
Calendar Month	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8											
Japanese Fiscal Year																																																
Paraguay Fiscal Year																																																
Calendar Month																																																
Baseline and Endline Surveys																																																
Conduct Baseline and Endline Surveys																																																
Activities for Output 1																																																
1-1 Identify requirements in revision of the existing PEI/POA manual and development of a PCI preparation manual																																																
1-2 Develop and revise the format and preparation manual of PEI including PCI																																																
Activities for Output 2																																																
2-1 Organize the kick-off meeting of implementation of principal training at each target prefecture																																																
2-2 Support formulation of an implementation plan of principal training (incl. training of trainers and supervisors) and monitoring																																																
2-3 Support implementation of principal training provided by IFD/CRE																																																
2-4 Evaluate the principal training (incl. training of trainers and supervisors) to feedback possible improvement																																																
Activities for Output 3																																																
3-1 Analyze the school monitoring method of PEI including PCI																																																
3-2 Provide training for IFD/CRE lecturers and supervisors on school monitoring of PEI including PCI																																																
3-3 Follow-up school monitoring provided by IFD/CRE lecturers and supervisors																																																
3-4 Hold an evaluation seminar to share information on 3-3																																																
3-5 Hold an annual gathering at the end of school year to share good practice																																																
Activities for Output 4																																																
4-1 Identify roles and responsibilities of related organization to disseminate PEI including PCI																																																
4-2 Arrange official documentation on 4-1																																																
Calendar Month																																																

## ANNEX3

### A List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee

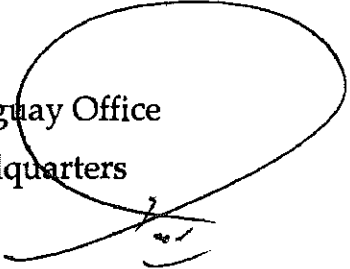
(a) Chairperson: Vice Minister in charge of Higher Education

(b) Members

<Paraguay Side>

- Vice Minister in charge of Primary Education
- Vice Minister in charge of Education Development
- Director General of Primary Education
- Director General of Institutions of Professional Development of Tertiary Education
- Director General of Education Process Improvement
- Director General of Curriculum Evaluation and Orientation

<Japanese Side>


- Representatives from JICA Paraguay Office
  - Representatives from JICA Headquarters
  - JICA Experts
- 

**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF  
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF PARAGUAY  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
ON  
THE PROJECT FOR THE STRENGTHENING OF SCHOOL MANAGEMENT AND  
ADJUSTMENT OF LOCAL CURRICULUM**

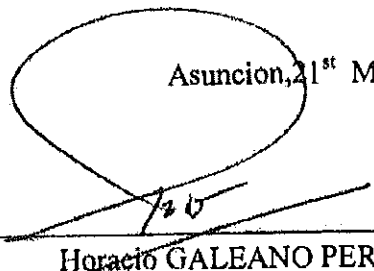
The Japanese Project Formulation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Shinichiro TANAKA, visited the Republic of Paraguay (hereinafter referred to as "Paraguay") from 3 March to 23 March 2013, for the purpose of discussing the overall framework and implementation plan of the Project for the Strengthening of School Management and Adjustment of Local Curriculum (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Paraguay, the Team had a series of discussions with the authorities concerned of Paraguay Education (hereinafter referred to as "the Paraguay side") on the detail design of the Project. As a result of the discussions, both the Paraguay side and the Team mutually agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

This Minutes of Meeting has been prepared in English and Spanish languages, each text being equally authentic. In case of any divergence in the original translation, the original text in either or both languages may be modified as appropriate upon further consultation and agreement between the two parties.

  
Shinichiro TANAKA  
Team Leader  
Japanese Project Formulation Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

Asuncion, 21<sup>st</sup> March, 2013

  
Horacio GALEANO PERRONE  
Minister  
Ministry of Education and Culture  
Republic of Paraguay

## 1. Background

The Ministry of Education (hereinafter referred to as "MEC") of the Government of Paraguay (hereinafter referred to as "GOP") prioritizes and emphasizes access, quality, efficiency and equity of education in its current policy documents "Paraguay 2020" and "National Education Plan 2024". Alongside with such moves, JICA provided GOP with a technical corporation project titled "Improvement of School Management (Mejoramiento de la Gestión Escolar)" (2006 - 2009), as school management improvement was one of the most prioritized issues in the National Education Plan.

The Project aimed to improve managerial capacities of principal teachers by providing regular principal training on the "School Education Plan ("Proyecto Educativo Institucional", hereinafter referred to as "PEI") and the "School Annual Plan" ("Plan Operativo Anual", hereinafter referred to as "POA") at IFD (Instituto de Formación Docente) and CRE (Centro Regional de Educación). As a result, 91% of total 104 targeted schools in Central and Cordillera prefecture prepared PEI/POA, and it effectively improved school management indicators (e.g. actual contact days and hours for class lessons).

Meanwhile, GOP recently has taken the "territorial approach" to accelerate regional/areal growth and the development to redress the disparities still remains nationwide both geographically and socioeconomically. Alongside with this, MEC has been encouraging schools to adopt the "*adecuación curricular* (or locally-relevant school)".

GOP/MEC sees a sound potential with PEI/POA not only as school governance tool, but also as an effective promotional tool of "locally-relevant school", and it made a request to the Government of Japan on further support on PEI/POA replication, with a new perspective included, to promote the concept of locally-relevant schools.

## 2. Project Framework

Both sides agreed upon the framework of the Project as follows. The details will be further discussed and summarized in the Record of Discussions (R/D) to be signed before the commencement of the Project.

### (1) Proposed Title of the Project

Both sides agreed to modify the project title from the previous "THE PROJECT FOR THE STRENGTHENING OF SCHOOL MANAGEMENT AND ADJUSTMENT OF

LOCAL CURRICULUM" to the bellow.

## STRENGTHENING SCHOOL MANAGEMENT AND LOCAL CONTEXT CURRICULUM

### (2) Overall Goal

PEI is utilized at central and associate primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI

### (3) Project Purpose

PEI is utilized at central primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI

### (4) Outputs

1. Preparation manual of PEI including PCI is developed and preparation manual of PEI is revised
2. The capacity of the target prefectures to conduct principal training on PEI including PCI is improved
3. Capacity to monitor IFD/CRE lecturers' and supervisors' work at prefectural and central level is improved
4. Role and responsibilities regarding school management with PEI including PCI are legitimated by official document

### (5) Activities

Activities of the Project are shown in Project Design Matrix (ANNEX 1).

### (6) Inputs

<Japanese Side>

- Dispatch of experts
  - Leader/School Management
  - Local Education Contents
- Provision of equipment
- Bearing of expenses necessary for;
  - conducting baseline and endline surveys
  - local consultant as needed

<Paraguay Side>

- Assignment of counter part  
MEC assigns counterpart personnel as referred to in (7) and submits the member list to JICA before signing on the R/D.

- Project office with necessary equipment
- Bearing of expenses necessary for;
  - implementing principal trainings (transportation and allowance for staff and participants, printing materials necessary for principal trainings)
  - conducting the monitoring by supervisors including the transportation
  - controlling and maintaining the equipment(s) provided by JICA

**(7) Project Structure**

The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

<MEC>

- (a) Project Director: Vice Minister in charge of Higher Education  
(Vice Ministerio de Educación Superior)

Project Director will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

- (b) Project Manager: Directorate General of Institutions of Professional Development of Tertiary Education  
(Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel)

Project Manager will take joint responsibility for overall coordination of project counterpart personal.

- (c) Implementation Unit

Implementation Unit consists of;

- 2 officers from Directorate General of Primary Education
- 2 officers from Directorate General of Institutions of Professional Development of Tertiary Education
- 2 officers from Directorate General of Education Process Improvement
- 1 officer from Directorate General of Curriculum Evaluation and Orientation

- (d) Prefectural Counterparts

- 2 persons from each target prefecture

<JICA Experts>

The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to MEC on any matters pertaining to the implementation of the Project.

- Leader/School Management
- Local Education Contents Development

### 3. Project Duration

The duration of the Project is three years tentatively scheduled to start from August 2013 to July 2016. However, the commencement of the Project is subject to the progress of the preparation by the both parties.

### 4. Target Area

4 target prefectures: Caaguazú, Caazapá, Itapúa and Alto Paraná

The target of the project is all the central primary schools of 4 target prefectures.

### 5. Joint Coordinating Committee

The Joint Coordinating Committee (JCC), which consists of both Paraguay and Japanese sides, will be established for the smooth and effective implementation of the Project.

#### (1) Function

JCC will be held annually and as needed, in order to fulfill the following functions:

- To formulate the annual plan of operation of the Project
- To review the overall progress and achievement of the Project
- To make decisions on major issues arising from or in connection with the implementation of the Project

#### (2) Composition

(a) Chairperson: Vice Minister in charge of Higher Education

(b) Members

<Paraguay Side>

- Vice Minister in charge of Primary Education
- Vice Minister in charge of Education Development
- Director General of Primary Education
- Director General of Institutions of Professional Development of Tertiary Education
- Director General of Education Process Improvement
- Director General of Curriculum Evaluation and Orientation
- 

<Japanese Side>

- Representatives from JICA Paraguay Office
- Representatives from JICA Headquarters
- JICA Experts

57



## 6. Cost sharing

The cost-sharing plan is outlined as the table below and may be reviewed between both sides, if necessary.

Organization	Budget items that each party will bear
Japanese side	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cost for conducting baseline and endline surveys</li> <li>- Other necessary allowances for JICA experts' activities (field trips, overseas travels, etc.)</li> </ul>
Paraguay side	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cost for principal trainings                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportation and allowance for staff and participants</li> <li>• Printing materials necessary for principal trainings</li> </ul> </li> <li>- Cost for conducting the monitoring by supervisors including the transportation</li> <li>- Cost for controlling and maintaining the equipment(s) provided by JICA</li> </ul>

## 7. Way Forward

The Paraguay side and the Team discussed a timeframe toward the signing of the official agreement (i.e. R/D), which shall lead to the commencement of the Project. The table below shows the discussed and suggested schedule.

### Suggested Timeframe for Preparation

Date	Activities	Responsibility
April, 2013	Appraisal of the Project at JICA Headquarters	JICA
April, 2013	Signing of the Record of Discussion	Paraguay side and JICA
May, 2013	Approval of the implementation plan and the costing of the Project at JICA Headquarters	JICA
May - July 2013	Recruitment process of JICA Experts	JICA
August, 2013	Commencement of the Project	Paraguay side and JICA

*Note: The above schedule depends on the progress of the preparation of both parties*

## 8. Other Relevant Issues

### (1) Cost for Counterparts

The Japanese side explained that according to JICA's practice, Japanese side could not bear personnel expenses for counterparts of any projects, and the Paraguay side understood that JICA would not bear expenses such as remuneration for members of

"Implementation Unit".

**(2) Target of the Indicators**

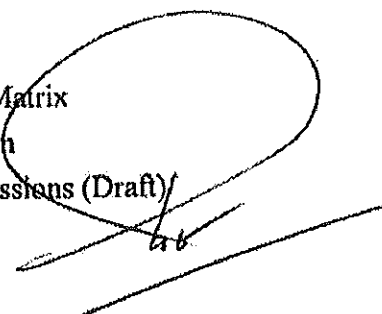
Quantitative and/or qualitative target of the indicators shall be decided based on baseline surveys and discussion among related parties.

**LIST OF ANNEXES**

ANNEX 1: Project Design Matrix

ANNEX 2: Plan of Operation

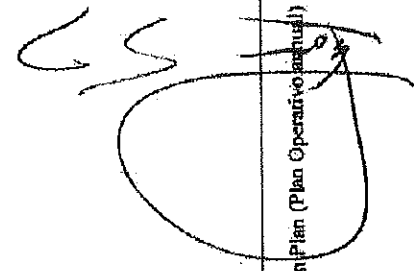
ANNEX 3: Record of Discussions (Draft)

A large, loopy handwritten signature or scribble in black ink, partially overlapping the text of Annex 3. Below the signature, there are several horizontal lines, possibly representing a signature line or a separator.A handwritten mark or signature in black ink, consisting of a stylized, cursive shape.

**Attachment 1 : Project Design Matrix**

**Project Title:** Strengthening School Management and Local Context Curriculum Counterpart Organization: Ministry of Education and Culture (Directorate General of Tertiary Education, Directorate General of Primary Education, Directorate General of Education Process Improvement, Directorate General of Curriculum Evaluation and Orientation)  
**Target Area:** 4 target prefectures: Caaguazú, Caazapa, Itapúa and Alto Paraná  
**Target Group:** [Direct] IFD/CRE lecturers (Approx. 25 persons), Supervisors (Approx. 100,000 students)  
**[Indirect] Students of Central Primary Schools in target prefectures (Approx. 400 schools)**  
**Project Period:** August 2013 – July 2016

March 22, 2018

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Important Assumption
<p><b>Overall Goal</b> PEI is utilized at central and associate primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI</p>	<p>0. XX% of primary schools have PEI including PCI                      1. XX% of activities planned in PCI are implemented</p>	<p>1. Document of prefectural technical coordinator of supervision                      2. Monitoring report</p>	<p>Relation between central and associate primary schools does not change significantly</p>
<p><b>Project Purpose</b> PEI is utilized at central primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI</p>	<p>1. XX% of primary schools have PEI including PCI                      2. XX% of activities planned in PCI are implemented</p>	<p>1. Document of prefectural technical coordinator of supervision                      2. Ditto</p>	<p>Relation between central and associate primary schools does not change significantly</p>
<p><b>Outputs</b>                      1. Preparation manual of PEI including PCI is developed and preparation manual of PEI is revised                      2. The capacity of the target prefectures to conduct principal training on PEI including PCI is improved</p>	<p>1-1. Developed preparation manual of PEI including PCI and revised preparation manual of PEI                      2-1. Number of IFD/CRE lecturers/supervisors trained with revised format and manual                      2-2. Number of training provided                      2-3. Satisfaction level of trainees (principals, teachers, etc.)                      2-4. Number of trainees (principals, teachers, etc.)</p>	<p>1-1. PCI manual and PEI manual                      2-1. Training implementation report                      2-2. Training implementation report                      2-3. Result of questionnaire to the trainees                      2-4. Training implementation report</p>	<p>Trained IFD/CRE lecturers, supervisors, headmasters, teachers, etc., remain in positions to serve</p>
<p>3. Capacity to monitor IFD/CRE lecturers' and supervisors' work at prefectural and central level is improved                      4. Roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI are legitimated by official document</p>	<p>3-1. Numbers of clarification made by IFD/CRE and supervisors upon inquiries from schools                      3-2. Satisfaction level of principals upon the monitoring by supervisors                      4-1. Clarified roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI</p>	<p>3-1. IFD/CRE inquire record                      3-2. Monitoring report                      4-1. Related MEC document</p>	

PEI: School Education Plan (Proyecto Educativo Institucional)      PCI: School Curriculum Plan (Proyecto Curricular Institucional)  
 IFD: Teacher Training Institution (Instituto de Formación Docente)      CRE: Regional Education Center (Centro Regional de Educación)      POA: Annual Operation Plan (Plan Operativo Anual)

<p>Activities</p> <p>0 Conduct baseline and endline surveys</p> <p>1-1 Identify requirements in revision of existing PEI/POA manual and development of PCI preparation manual</p> <p>1-2 Develop and revise format and preparation manual of PEI including PCI</p> <p>2-1 Organize the kick-off meeting of implementation of principal training at each target prefecture</p> <p>2-2 Support formulation of implementation plan of principal training (incl. training of trainers and supervisors) and monitoring</p> <p>2-3 Support implementation of principal training provided by IFD/CRE</p> <p>2-4 Evaluate the principal training (incl. training of trainers and supervisors) to feedback possible improvement</p> <p>3-1 Analyze the school monitoring method of PEI including PCI</p> <p>3-2 Provide training for IFD/CRE lecturers and supervisors on school monitoring of PEI including PCI</p> <p>3-3 Follow-up school monitoring provided by IFD/CRE lecturers and supervisors</p> <p>3-4 Hold an evaluation seminar to share information on 3-3</p> <p>3-5 Hold an annual gathering at the end of school year to share good practice</p> <p>4-1 Identify roles and responsibilities of related organization to disseminate PEI including PCI</p> <p>4-2 Arrange official documentation on 4-1</p>	<p>Inputs</p> <p>[Japanese Side]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispatch of experts</li> <li>- Leader/School Management</li> <li>- Local Education Contents</li> <li>- Provision of equipment</li> <li>- Bearing expenses necessary for, <ul style="list-style-type: none"> <li>- conducting baseline and endline surveys</li> <li>- local consultant as needed</li> </ul> </li> </ul> <p>[Paraguay Side]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assignment of counterparts</li> <li>- Project Director</li> <li>- Project Manager</li> <li>- Related technical officers</li> <li>- Project office with necessary equipment</li> <li>- Bearing of expenses necessary for, <ul style="list-style-type: none"> <li>- implementing principal trainings (transportation and allowance for staff and participants, printing materials necessary for principal trainings)</li> <li>- conducting the monitoring by supervisors including the transportation</li> <li>- controlling and maintaining the equipment(s) provided by JICA</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>Pre-Condition</u></p> <p>IFD and prefectural technical coordinator for supervision are committed to provide the trainings</p> <p>Education policies and curriculum that necessitate PEI/POA and PCI stay the same</p>
--	--	---

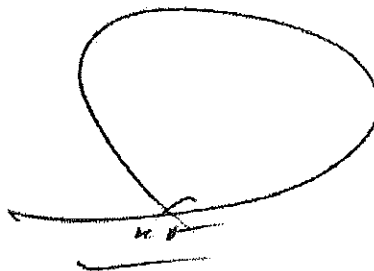
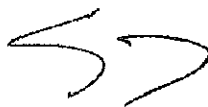


**RECORD OF DISCUSSIONS**  
**ON**  
**STRENGTHENING SCHOOL MANAGEMENT AND**  
**LOCAL CONTEXT CURRICULUM**  
**IN**  
**REPUBLIC OF PARAGUAY**  
**AGREED UPON BETWEEN**  
**MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE**  
**AND**  
**JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**

Asuncion, -- April, 2013

\_\_\_\_\_  
Chief Representative  
JICA Paraguay Office  
Japan International Cooperation Agency

Horacio GALEANO PERRONE  
Minister  
Ministry of Education and Culture  
Republic of Paraguay



Based on the minutes of meetings on Detailed Planning Survey on Strengthening School Management and Local Context Curriculum (hereinafter referred to as "the Project") signed on 21<sup>st</sup> March, 2013, Ministry of Education and Culture of the Government of Paraguay (hereinafter referred to as "MEC") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") held a series of discussions involving relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1.

Both parties also agreed that MEC, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of the Republic of Paraguay (hereinafter referred to as "Paraguay").

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 8<sup>th</sup> February, 1979 (hereinafter referred to as "the Agreement") and the Note Verbales to be exchanged between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and Paraguay.

The effectiveness of the record of discussions is subject to the exchange of the Note Verbales.

Done in duplicate in the Spanish and English languages, both equally authentic. In case of any divergence of interpretation, the English text shall prevail.

Appendix 1: Project Description

Appendix 2: Minutes of Meetings on Detailed Planning Survey



## PROJECT DESCRIPTION

Both parties confirmed that there is no change in the Project Description agreed on in the minutes of meetings on the concerning Detailed Planning Survey on the Project signed on 21<sup>st</sup> March, 2013 (Appendix 2).

### I. BACKGROUND

The Ministry of Education (hereinafter referred to as "MEC") of the Government of Paraguay (hereinafter referred to as "GOP") prioritizes and emphasizes access, quality, efficiency and equity of education in its current policy documents "Paraguay 2020" and "National Education Plan 2024". Alongside with such moves, JICA provided GOP with a technical cooperation project titled "Improvement of School Management (Mejoramiento de la Gestión Escolar)" (2006 – 2009), as school management improvement was one of the most prioritized issues in the National Education Plan.

The Project aimed to improve managerial capacities of principal teachers by providing regular principal training on the "School Education Plan" ("Proyecto Educativo Institucional", hereinafter referred to as "PEI") and the "School Annual Plan" ("Plan Operativo Anual", hereinafter referred to as "POA") at IFD (Instituto de Formación Docente) and CRE (Centro Regional de Educación). As a result, 91% of total 104 targeted schools in Central and Cordillera prefecture prepare PEI/POA, and it effectively improved school management indicators (e.g. actual contact days and hours for class lessons).

Meanwhile, GOP recently has taken the "territorial approach" to accelerate regional/areal growth and the development to redress the disparities still remains nationwide both geographically and socioeconomically. Alongside with this, MEC has been encouraging schools to adopt the "adecuación curricular (or locally-relevant school)".

GOP/MEC sees a sound potential with PEI/POA not only as school governance tool, but also as an effective promotional tool of "locally-relevant school", and it made a request to the Government of Japan on further support on PEI/POA replication, with a new perspective included, to promote the concept of locally-relevant schools.

### II. OUTLINE OF THE PROJECT

Details of the Project are described in the Logical Framework (Project Design Matrix: PDM) (Annex 1) and the tentative Plan of Operation (Annex 2).

#### 1. Title of the Project

Both sides agreed to modify the project title from the previous "THE PROJECT FOR THE STRENGTHENING OF SCHOOL MANAGEMENT AND



ADJUSTMENT OF LOCAL CURRICULUM" to the below.  
"STRENGTHENING SCHOOL MANAGEMENT AND LOCAL CONTEXT CURRICULUM"

2. Overall Goal

PEI is utilized at central and associate primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI

3. Project Purpose

PEI is utilized at central primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI

4. Outputs

- (1) Preparation manual of PEI including PCI is developed and preparation manual of PEI is revised
- (2) The capacity of the target prefectures to conduct principal training on PEI including PCI is improved
- (3) Capacity to monitor IFD/CRE lecturers' and supervisors' work at prefectural and central level is improved
- (4) Roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI are legitimated by official document

5. Activities

- 0 To conduct baseline and endline survey
- 1-1 Identify requirements in revision of existing PEI/POA manual and development of PCI preparation manual
- 1-2 Develop and revise format and preparation manual of PEI including PCI
- 2-1 Organize the kick-off meeting of implementation of principal training at each target prefecture
- 2-2 Support formulation of implementation plan of principal training (incl. training of trainers and supervisors) and monitoring
- 2-3 Support implementation of principal training provided by IFD/CRE
- 2-4 Evaluate the principal training (incl. training of trainers and supervisors) to feedback possible improvement
- 3-1 To collect practices of locally-relevant lesson plans and syllabi
- 3-2 To compile good practices from 3-1
- 3-3 To share the practices compiled 3-2 to primary schools
- 4-1 Identify roles and responsibilities of related organization to disseminate PEI including PCI
- 4-2 Arrange official documentation on 4-1

6. Input

- (1) Input by JICA
  - Dispatch of experts
  - Leader/School Management

Handwritten scribbles on the left side of the page, consisting of several curved lines. A large, hand-drawn circle encloses the text under '6. Input'. A signature, possibly 'Ch.', is written across the bottom of this circle. Below the signature, there are two horizontal lines, one above and one below, which appear to be part of a stamp or official marking.

- Local Education Contents
- Provision of equipment
- Bearing of expenses necessary for;
  - conducting baseline and endline surveys
  - local consultant as needed

**(2) Input by MEC**

MEC will take necessary measures to provide at its own expense:

- (a) Services of MEC's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-7;
- (b) Suitable office space with necessary equipment;
- (c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA;
- (d) Credentials or identification cards;
- (e) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project;
- (f) Running expenses necessary for the implementation of the Project;
- (g) Expenses necessary for transportation within Paraguay of the equipment referred to in II-6 (1) as well as for the installation, operation and maintenance thereof; and
- (h) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Paraguay from Japan in connection with the implementation of the Project

**7. Implementation Structure**

The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

**(1) MEC**

- (a) Project Director  
Vice Minister in charge of Higher Education, as Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
- (b) Project Manager  
Director General of Higher Education, as Project manager, will take joint responsibility for overall coordination of project counterpart personal.
- (c) Implementation Unit  
Implementation Unit;
  - 2 officers from Directorate General of Primary Education
  - 2 officers from Directorate General of Higher Education
  - 2 officers from Directorate General of Education Process Improvement
  - 1 officer from Directorate General of Curriculum Evaluation and Orientation
- (d) Prefectural Counterparts  
- 2 persons from each target prefecture

**(2) JICA Experts**

The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and

recommendations to [abbreviation of the implementing agency] on any matters pertaining to the implementation of the Project.

- Leader/School Management
- Local Education Contents

(4) Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex 3.

8. Project Site(s) and Beneficiaries

<Project Site>

4 target prefectures: Caaguazú, Caazapá, Itapúa and Alto Paraná

The target of the project is all the central primary schools of 4 target prefectures.

<Beneficiaries>

IFD/CRE trainers of target prefectures (Approx. 25 persons)

Supervisors (Approx. 100 persons)

Target schools (Approx. 400 schools)

9. Duration

The duration of technical cooperation for the Project will be three (3) years.

10. Environmental and Social Considerations

MEC agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

### III. UNDERTAKINGS OF MEC AND THE GOVERNMENT OF PARAGUAY

MEC and the Government of Paraguay will take necessary measures to:

- (1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Paraguayan nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of Paraguay, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of Paraguay from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
- (2) grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in 11-6 (1) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in Paraguay.

Other privileges, exemptions and benefits will be provided in accordance with the Agreement on Technical Cooperation signed on 8th February, 1979

#### **IV. EVALUATION**

JICA and the MEC will jointly conduct the following evaluation.

1. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term.

#### **V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT**

For the purpose of promoting support for the Project, MEC will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Paraguay.

#### **VI. MUTUAL CONSULTATION**

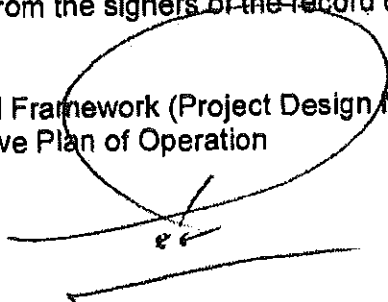
JICA and MEC will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

#### **VII. AMENDMENTS**

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and MEC.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

- Annex 1 Logical Framework (Project Design Matrix:PDM)
- Annex 2 Tentative Plan of Operation



### ANNEX3

#### A List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee

(a) Chairperson: Vice Minister in charge of Higher Education

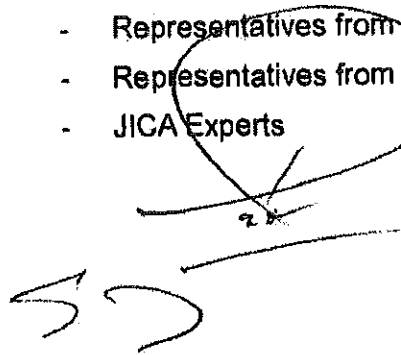
(b) Members

<Paraguay Side>

- Vice Minister in charge of Primary Education
- Vice Minister in charge of Education Development
- Director General of Primary Education
- Director General of Institutions of Professional Development of Tertiary Education
- Director General of Education Process Improvement
- Director General of Curriculum Evaluation and Orientation

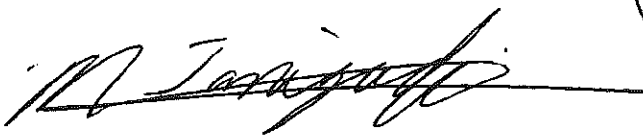
<Japanese Side>

- Representatives from JICA Paraguay Office
- Representatives from JICA Headquarters
- JICA Experts

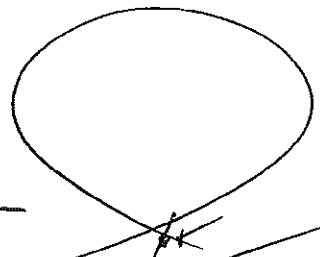
Handwritten signature and scribbles, including a large circle around the JICA Headquarters and JICA Experts items, and a large 'S' or 'D' shape below.

**REGISTRO DE DISCUSIONES**  
**SOBRE EL PROYECTO**  
**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y**  
**ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM AL CONTEXTO LOCAL**  
**EN LA**  
**REPÚBLICA DEL PARAGUAY**  
**ACORDADO ENTRE EL**  
**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**  
**Y LA**  
**AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN**

Asunción, 25 de Abril de 2013



Makoto TANIGUCHI  
Representante Residente  
Oficina de JICA en Paraguay  
Agencia de Cooperación Internacional del Japón



Horacio GALEANO PERRONE  
Ministro  
Ministerio de Educación y Cultura  
República del Paraguay

Basado en la Minuta de Discusiones sobre el Estudio Diseño del Proyecto para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local (en adelante denominado "Proyecto") firmado el 21 de Marzo de 2013, entre el Ministerio de Educación y Cultura del Gobierno de Paraguay (en adelante denominado "MEC") y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada "JICA"), sostuvieron series de discusiones con las instituciones involucradas para desarrollar un plan detallado del Proyecto.

Ambas partes acordaron los detalles del Proyecto y los puntos principales discutidos como se describen en el Apéndice 1.

Ambas partes también han acordado en que el MEC, la contraparte de la JICA, será responsable de la implementación del Proyecto en cooperación con la JICA; y coordinará con otras instituciones involucradas y asegurará que las operaciones del Proyecto sean sostenidas durante y después del período de implementación para contribuir hacia el desarrollo social y económico de la República del Paraguay (en adelante denominado "Paraguay").

El Proyecto se implementará en el marco del Acuerdo de Cooperación Técnica suscrito el 8 de Febrero de 1979 (en adelante denominado "Acuerdo") y las Notas Reversales intercambiadas entre el Gobierno del Japón (en adelante denominado "GdJ") y el Paraguay.

El documento fue elaborado en duplicado, en Español y en Inglés, los dos textos son igualmente auténticos. En caso de que surja alguna divergencia de interpretación, el texto en Inglés prevalecerá.

Apéndice 1: Descripción del Proyecto

Apéndice 2: Minutas de Discusiones sobre el Estudio de Planificación Detallada



## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Ambas partes confirmaron que no hubo cambio en la Descripción del Proyecto acordado en la Minuta de Discusiones del Estudio de Planificación Detallada sobre el Proyecto firmada el 21 de Marzo de 2013 (Apéndice 2).

### I. ANTECEDENTES

El Ministerio de Educación y Cultura (en adelante denominado "MEC") del Gobierno del Paraguay (en adelante denominado "GdP") prioriza y enfatiza el acceso, la calidad, la eficiencia y la equidad de la educación en su documento político vigente "Plan Nacional de Educación 2024". Junto a estos movimientos, la JICA brindó la asistencia al GdP con un proyecto de cooperación técnica titulado "Mejoramiento de la Gestión Escolar" (2006 - 2009), para mejorar la gestión escolar que fue uno de los temas más priorizados del Plan Nacional de Educación.

El Proyecto tenía como objetivo mejorar la capacidad de gestión de los directores mediante la capacitación periódica sobre el "Proyecto Educativo Institucional" (en adelante denominado "PEI") y el "Plan Operativo Anual" (en adelante denominado "POA") realizado en el Instituto de Formación Docente (IFD) y el Centro Regional de Educación (CRE). Como resultado, el 91% del total de 104 escuelas focalizadas de los departamentos de Central y Cordillera elaboraron PEI/POA, y efectivamente han mejorado los indicadores de la gestión escolar (ej. días de clases y horas de clases).

Mientras tanto, GdP recientemente ha adoptado el "enfoque territorial" para acelerar el crecimiento regional/local y el desarrollo para corregir las disparidades que aún queda en todo el país, tanto geográfica y socioeconómica. Junto a esto, el MEC ha venido alentado a las escuelas a adecuar el currículum al contexto local (adecuación curricular).

El GdP/MEC ve un fuerte potencial con PEI/POA no sólo como herramienta de gestión escolar, sino también como una herramienta efectiva para impulsar la adecuación curricular, y solicitó al Gobierno de Japón el apoyo para replicar PEI/POA, con una nueva perspectiva que incluye la adecuación curricular.

### II. PERFIL DEL PROYECTO

Los detalles del Proyecto están descritos en la Matriz de Diseño de Proyecto (PDM: Project Design Matrix) (Anexo 1) y el Plan de Operación tentativo (Anexo 2).



### 1. Título del Proyecto

Ambas partes acordaron modificar el título del proyecto de lo anterior "PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM LOCAL", al siguiente.

"FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM AL CONTEXTO LOCAL".

La efectividad de la modificación del título del proyecto está sujeto al intercambio de las Notas Revérsales entre el GdJ y el Gobierno del Paraguay.

### 2. Meta Superior

Las escuelas básicas (escuelas áreas y asociadas) de los departamentos focalizados aplican el PCI incluido en el PEI adecuado al contexto local.

### 3. Objetivo del Proyecto

El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.

### 4. Resultados

- (1) El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.
- (2) La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es fortalecida.
- (3) La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.
- (4) Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI son establecidas en un documento oficial.

### 5. Actividades

0 Realizar los estudios de las líneas de base y final.

1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.

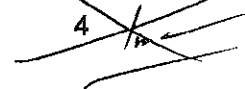
1-2 Elaborar/revisar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.

2-1 Organizar mesa de trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.

2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.

2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.

2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores



de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.

- 3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.
- 3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.
- 3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.
- 3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.
- 3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.
  
- 4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.
- 4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.

## 6. Inversiones

### (1) Inversiones de la JICA

- Envío de Expertos
  - Líder/Gestión escolar.
  - Desarrollo del contexto educativo local.
- Donación de equipos
- Gastos necesarios para:
  - Gastos para la realización de los estudios de las líneas de base y final.
  - Gastos de contratación de la Consultora Local, según la necesidad.

### (2) Inversiones del MEC

MEC tomará las medidas necesarias para cubrir los siguientes gastos:

- (a) Servicios de personal de contraparte del MEC y personal administrativo que se refiere en el punto II-7.
- (b) Una oficina adecuada con los equipos necesarios;
- (c) Suministro o sustitución de maquinaria, equipos, instrumentos, vehículos, herramientas, piezas de repuestos y otros materiales necesarios para la ejecución del proyecto que no sean los equipos proporcionados por la JICA.
- (d) Credenciales o tarjeta de identificación.
- (e) Los datos disponibles (incluyendo mapas y fotografías) e información relacionada con el Proyecto.
- (f) Correr con los gastos necesarios para la ejecución del Proyecto;
- (g) Los gastos necesarios para el traslado en el Paraguay de los equipos

M.J

mencionados en el punto II-6 (1), así como para la instalación, operación y mantenimiento de los mismos, y

- (h) Facilidades necesarias para que los expertos de la JICA para recibir la remesa, así como la utilización de los fondos introducidos en el Paraguay provenientes de Japón en relación con la ejecución del Proyecto.

## 7. Estructura de Implementación

Los roles y las asignaciones de las instituciones involucradas son las siguientes:

### (1) MEC

#### (a) Directora del Proyecto

Viceministra del Viceministerio de Educación Superior asume el cargo de la Directora del Proyecto y tendrá la responsabilidad general de la administración y ejecución del Proyecto.

#### (b) Gerente del Proyecto

Directora General de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel asume el cargo de Gerente del Proyecto y tendrá la responsabilidad conjunta de la coordinación general del personal contraparte del Proyecto.

#### (c) Unidad Ejecutora

La Unidad Ejecutora estará conformado por:

- 2 técnicos referentes de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel.
- 2 técnicos referentes de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica.
- 2 técnicos referentes de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo.
- 1 técnico referente de la Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación.

#### (d) Contrapartes del nivel departamental

- 2 referentes serán designados por cada departamento.

### (2) Expertos de la JICA

Los expertos de JICA darán las orientaciones técnicas, asesoramientos y recomendaciones necesarias al MEC sobre cualquier asunto relacionado con la implementación del Proyecto.

- Líder/Gestión escolar.
- Desarrollo de contexto educativo local.

### (4) Comité de Coordinación Conjunto

El Comité de Coordinación Conjunto (en adelante se denominará "CCC"), se establecerá con el fin de facilitar la coordinación interinstitucional. El CCC se convocará al menos una vez al año o siempre y cuando se

considere necesario. El CCC aprobará el plan anual de trabajo, revisará el avance en general, realizará el monitoreo y evaluación del Proyecto, e intercambio de opiniones sobre cuestiones importantes que surjan durante la ejecución del Proyecto. La propuesta de lista de los miembros para conformar el CCCse adjunta en el Anexo 3.

#### 8. Sitio(s) del Proyecto y los Beneficiarios

##### <Sitio del Proyecto>

- 4 departamentos focalizados: Caaguazú, Caazapá, Itapúa y Alto Paraná.
- Escuelas focalizadas del Proyecto son todas las escuelas áreasde los 4 departamentos focalizados.

##### <Beneficiarios>

- Tutores de IFD/CRE de los departamentos focalizados (aprox. 25 Tutores), Supervisores (aprox. 100 Supervisores), escuelas focalizadas (aprox. 400 escuelas).

#### 9. Duración

La duración de la cooperación técnica para el Proyecto será de tres (3) años.

#### 10. Consideraciones Ambientales y Sociales

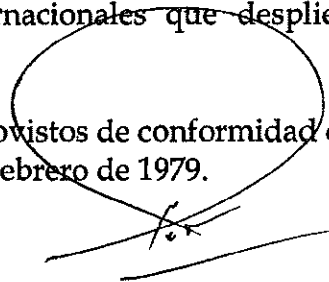
El MEC acordó cumplir con las "Pautas para Consideraciones Ambientales y Sociales de JICA" para asegurar que las consideraciones apropiadas serán llevadas a cabo ante los impactos ambientales y sociales del Proyecto.

### III. COMPROMISOS DEL MEC Y EL GOBIERNO DEL PARAGUAY

MEC y el Gobierno del Paraguay tomarán las medidas necesarias para:

- (1) Asegurar que las técnicas y los conocimientos adquiridos por los nacionales paraguayos como resultado de la cooperación técnica japonesa, contribuyan al desarrollo económico y social del Paraguay, asimismo que los conocimientos y las experiencias adquiridos por el personal del Paraguay mediante la capacitación técnica así como los equipos suministrados por la JICA serán utilizados efectivamente en la implementación del Proyecto; y
- (2) Otorgar privilegios, exenciones y beneficios a los expertos de JICA referido en el punto II-6 (1) y sus familias, no menos favorable que los otorgados a los expertos y miembros de las misiones y sus familiares de los terceros países u organizaciones internacionales que desplieguen similares misiones en Paraguay.

Otros privilegios, exenciones y beneficios serán provistos de conformidad con el Acuerdo de Cooperación Técnica firmado el 8 de Febrero de 1979.



#### **IV. EVALUACIÓN**

La JICA y el MEC realizarán conjuntamente las siguientes evaluaciones y revisiones:

1. Evaluación final durante los últimos seis (6) meses de la finalización de la cooperación.

#### **V. PROMOCIÓN DE APOYO PÚBLICO**

Con el propósito de promover el apoyo al Proyecto, el MEC tomará las medidas pertinentes para dar a conocer ampliamente el Proyecto al pueblo paraguayo.

#### **VI. CONSULTA MÚTUA**

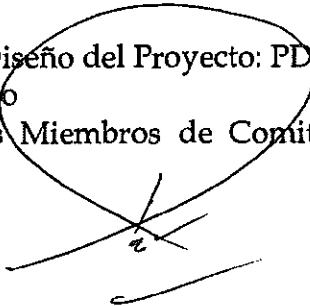
La JICA y el MEC consultarán mutuamente cada vez que surjan cuestiones importantes en el curso de la ejecución del Proyecto.

#### **VII. ENMIENDAS**

El Registro de Discusiones puede ser enmendado por las minutas de discusiones entre la JICA y el MEC.

Las minutas de discusiones serán firmadas por las personas autorizadas por cada una de las partes quienes pueden ser diferentes de los firmantes del Registro de Discusiones.

- Anexo 1 Marco Lógico (Matriz de Diseño del Proyecto: PDM)
- Anexo 2 Plan de Operación tentativo
- Anexo 3 Propuesta de lista de los Miembros de Comité de Coordinación Conjunto

A large, hand-drawn circle with a diagonal slash through it, and some scribbles below it, possibly indicating a signature or a mark.A handwritten signature, possibly 'M.J.', in the bottom left corner.

**ANEXO 1: Matriz de Diseño del Proyecto (PDM: Project Design Matrix)**

**Título del Proyecto** : Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local.  
**Institución Contraparte:** Ministerio de Educación y Cultura a través de: Dirección General de Formación Profesional de Tercer Nivel; Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica; Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo; Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación.

**Área Meta:** 4 Departamentos (Itapúa, Alto Paraná, Caazapa y Caaguazú).

**Grupo Focalizado:**

[Directos]

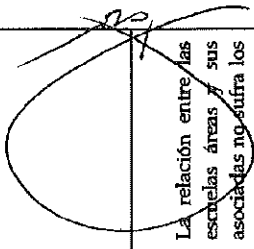

Tutores de IFD/CRE (aprox. 25 Tutores), Supervisores (aprox. 100 Supervisores), Escuelas Áreas de los departamentos focalizados (aprox. 400 Escuelas Áreas).

[Indirectos]

Alumnos de las Escuelas Áreas de los departamentos focalizados (aprox. 100.000 Alumnos).

**Período del Proyecto:** Agosto de 2013 - Julio de 2016.

(Elaborado: 18 de Marzo de 2013)

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
<p><u>Meta Superior</u>                      Las escuelas básicas (escuelas áreas y asociadas) de los departamentos focalizados aplican el PCI incluido en el PEI adecuado al contexto local.</p>	<p>1 XX% de las escuelas básicas cuentan con el PCI incluido en el PEI.                      2 XX% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.</p>	<p>1 Documentos de Coordinación Departamental de Supervisión.                      2 Informe de Monitoreo.</p>	
<p><u>Objetivo del Proyecto</u>                      El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.</p>	<p>1 XX% de las escuelas áreas de la escolar básica cuentan con el PCI incluido en el PEI.                      2 XX % de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.</p>	<p>1 Documentos de Coordinación Departamental de Supervisión.                      2 ídem.</p>	<p>La relación entre las escuelas áreas y sus asociadas no sufre los cambios significativos.</p>
<p><u>Resultados</u></p> <p>1. El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.</p> <p>2. La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es fortalecida.</p> <p>3. La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.</p>	<p>1-1 Manual de elaboración de PCI incluido en el PEI elaborado y manual para la elaboración del PEI revisado.                      2-1 Cantidad de Tutores de IFD/CRE y los Supervisores capacitados con formato y manual revisado.                      2-2 Cantidad de capacitaciones realizadas.                      2-3 Nivel de satisfacción de los capacitados (Directores, Docentes, etc.)                      2-4 Cantidad de los capacitados (Directores, Docentes, etc.)                      3-1 Cantidad de consultas atendidas por IFD/CRE y Supervisores sobre las inquietudes de las escuelas.                      3-2 Nivel de satisfacción de los Directores sobre el</p>	<p>1-1 Manual de PCI y Manual del PEI.                      2-1 Informede capacitación.                      2-2 Informe de capacitación                      2-3 Resultado de la encuesta de la capacitación.                      2-4 Informe de capacitación                      3-1 Registro de atención de consultas de IFD/CRE y Supervisores.                      3-2 Informe de Monitoreo.</p>	<p>Los Tutores de IFD/CRE, Supervisores, Directores y Docentes capacitados permanecen en sus cargos.</p> 

monitoreo de los Supervisores.	4-1 Roles y responsabilidades clarificadas para impulsar el PCI incluido en el PEI.	4-1 Documentos relacionados del MEC.
<p><b>Actividades</b></p> <p>0 Realizar los estudios de las líneas de base y final.</p> <p>1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI</p> <p>1-2 Elaborar/ revisar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.</p> <p>2-1 Organizar mesa de trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.</p> <p>2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.</p> <p>2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.</p> <p>2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.</p> <p>3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.</p> <p>3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.</p> <p>3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.</p> <p>3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.</p> <p>3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.</p> <p>4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.</p> <p>4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.</p>	<p><b>Inversiones</b></p> <p><u>Parte Japonesa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Envío de los Expertos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder/Gestión escolar.</li> <li>- Desarrollo de contexto educativo local.</li> </ul> </li> <li>➤ Donación de equipos.</li> <li>➤ Gastos necesarios para: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos para la realización de los estudios de las líneas de base y final.</li> <li>- Gastos de contratación de la Consultora Local, según la necesidad.</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Parte Paraguaya</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asignación de contrapartes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director/a del Proyecto.</li> <li>- Gerente del Proyecto.</li> <li>- Técnicos Referentes.</li> </ul> </li> <li>➤ Oficina para el Proyecto y sus comodidades.</li> <li>➤ Gastos necesarios para: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos de capacitaciones y talleres (gasto de traslado de las contrapartes y participantes de la capacitación, viático, hospedaje, etc.)</li> <li>- Gastos de servicios de electricidad, agua, internet, etc.</li> <li>- Gastos de mantenimiento de los equipos adquiridos por el Proyecto.</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>Condiciones Previas:</u></p> <p>La Coordinación Departamental de Supervisión e IFD se comprometen a ejecutarla capacitación. La política de educación y el currículum que establece la necesidad de PEI/POA y PCI se mantiene.</p>

POA: Plan Operativo Anual  
 CRE: Centro Regional de Educación  
 PEI: Proyecto Educativo Institucional  
 IFD: Instituto de Formación Docente  
 PCI: Proyecto Curricular Institucional

**Auxilio 2. Plan de Operación tentativo**

Año Calendario	2013												2014												2015												2016											
	JFY 2013												JFY 2014												JFY 2015												JFY 2016											
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
Año Fiscal de Japón																																																
Año Fiscal de Paraguay																																																
Meses Calendario																																																
Realizar los estudios de las líneas de base y final																																																
1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI																																																
1-2. Elaborar/revisionar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.																																																
2-1 Organizar mesa de trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.																																																
2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.																																																
2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.																																																
2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación																																																
3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.																																																
3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.																																																
3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.																																																
3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.																																																
3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.																																																
4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.																																																
4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.																																																
Meses Calendario																																																



## ANEXO 3

### Propuesta de lista de los Miembros de Comité de Coordinación Conjunto

(a) Presidente: Viceministra de Educación Superior.

(b) Miembros

< Parte Paraguaya >

- Viceministra de Educación para la Gestión Educativa.
- Viceministra de Educación para el Desarrollo Educativo.
- Directora General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel.
- Directora General de Educación Inicial y Escolar Básica.
- Directora General de Fortalecimiento del Proceso Educativo.
- Directora General de Currículum, Evaluación y Orientación.

< Parte Japonesa >

- Representantes de la Oficina de JICA en Paraguay.
- Representantes de la JICA Central.
- Expertos de la JICA.

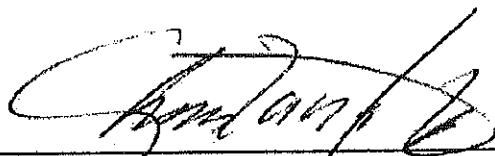
**MINUTA DE DISCUSIONES**  
**ENTRE LA**  
**AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN**  
**Y**  
**LAS AUTORIDADES INVOLUCRADAS DEL**  
**GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY**  
**SOBRE LA**  
**COOPERACIÓN TÉCNICA JAPONESA**  
**PARA EL**  
**PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y**  
**ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM LOCAL**

La Misión de Diseño del Proyecto (en adelante denominada "Misión"), organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada "JICA") encabezada por el Sr. Shinichiro TANAKA, visitó la República del Paraguay (en adelante denominada "Paraguay") desde 3 hasta 23 marzo de 2013, con el propósito de discutir el marco general y el plan de implementación del Proyecto para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum Local (en adelante denominado "Proyecto").

Durante su estadía en Paraguay, la Misión tuvo una serie de discusiones con las autoridades competentes de la Educación Paraguaya (en adelante denominada "Parte Paraguaya") sobre el diseño detallado del Proyecto. Como resultado de las discusiones, tanto de la Parte Paraguaya y la Misión llegaron a un acuerdo mutuo de las cuestiones mencionadas en el documento adjunto.

Esta Minuta de Discusiones ha sido elaborada en los idiomas Inglés y Español, cada texto son igualmente auténticos. En caso de que surja alguna divergencia en la traducción, el texto original en uno o ambos idiomas pueden ser modificados en su caso, previa consulta y acuerdo entre las dos partes.

Asunción, 21 de marzo de 2013.

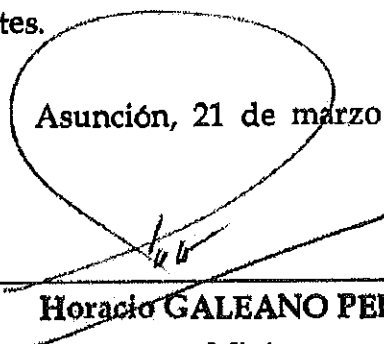


**Shinichiro TANAKA**

Jefe de la Misión

Misión de Diseño del Proyecto

Agencia de Cooperación Internacional del  
Japón



**Horacio GALEANO PERRONE**

Ministro

Ministerio de Educación y Cultura  
República del Paraguay

## 1. Antecedentes

El Ministerio de Educación y Cultura (en adelante denominado "MEC") del Gobierno del Paraguay (en adelante denominado "GdP") prioriza y enfatiza el acceso, la calidad, la eficiencia y la equidad de la educación en sus documentos políticos vigente "Plan Nacional de Educación 2024". Junto a estos movimientos, la JICA brindó la asistencia al GdP con un proyecto de cooperación técnica titulado "Mejoramiento de la Gestión Escolar" (2006 - 2009), para mejorar la gestión escolar que fue uno de los temas más priorizados del Plan Nacional de Educación.

El Proyecto tenía como objetivo mejorar la capacidad de gestión de los directores mediante la capacitación periódica sobre el "Proyecto Educativo Institucional" (en adelante denominado "PEI") y el "Plan Operativo Anual" (en adelante denominado "POA") realizado en el IFD (Instituto de Formación Docente) y el CRE (Centro Regional de Educación). Como resultado, el 91% del total de 104 escuelas focalizadas de los departamentos de Central y Cordillera elaboraron PEI/POA, y efectivamente ha mejorado los indicadores de la gestión escolar (ej. días de clases y horas de clases).

Mientras tanto, GdP recientemente ha adoptado el "enfoque territorial" para acelerar el crecimiento regional/local y el desarrollo para corregir las disparidades que aún queda en todo el país, tanto geográfica y socio económicamente. Junto a esto, el MEC ha venido alentado a las escuelas a adecuar el currículum al contexto local (adecuación curricular).

El GdP/MEC ve un fuerte potencial con PEI/POA no sólo como herramienta de gestión escolar, sino también como una herramienta efectiva para impulsar la adecuación curricular, y solicitó al Gobierno de Japón el apoyo para replicar PEI/POA, con una nueva perspectiva que incluye la adecuación curricular.

## 2. Marco del Proyecto

Ambas partes estuvieron de acuerdo sobre el marco del Proyecto según como sigue. Los detalles se discutirán más adelante y se resumirá en el Registro de Discusiones (R/D) a ser firmado antes del inicio del Proyecto.

### (1) Título de Proyecto Propuesto

Ambas partes acordaron modificar el título del proyecto de lo anterior "PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y ADECUACIÓN DEL

CURRÍCULUM LOCAL”, al siguiente:

**“FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM AL CONTEXTO LOCAL”**

**(2) Meta Superior**

Las escuelas básicas (escuelas áreas y asociadas) de los departamentos focalizados aplican el Proyecto Curricular Institucional (en adelante denominado “PCI”) incluido en el PEI adecuado al contexto local.

**(3) Objetivo del Proyecto**

El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.

**(4) Resultados**

- El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.
- La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es fortalecida.
- La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.
- Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI son establecidas en un documento oficial.

**(5) Actividades**

Las actividades del Proyecto se detallan en la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM: Project Design Matrix), (ANEXO 1).

**(6) Inversiones**

<Parte Japonesa>

- Envío de Expertos
  - Líder/Gestión escolar
  - Desarrollo del contexto educativo local
- Donación de equipos
- Gastos necesarios para:
  - Gastos para la realización de los estudios de las líneas de base y final
  - Gastos de contratación de la Consultora Local, según la necesidad

57

<Parte Paraguaya>

- Asignación de las contrapartes
  - Director/a del Proyecto
  - Gerente del Proyecto
  - Técnicos Referentes
- Oficina para el Proyecto y sus comodidades
- Gastos necesarios para:
  - Gastos de capacitaciones y talleres (gasto de traslado de las contrapartes y participantes de la capacitación, viático, hospedaje, etc.)
  - Gastos de servicios de electricidad, agua, internet, etc.
  - Gastos de mantenimiento de los equipos adquiridos por el Proyecto

(7) Estructura del Proyecto

Los roles y las asignaciones de las instituciones pertinentes son los siguientes:

<MEC>

- (a) Director/a del Proyecto: Vice Ministradel Viceministerio de Educación Superior

La Directora del Proyecto tendrá la responsabilidad general de la administración y ejecución del Proyecto.

- (b) Gerente del Proyecto: Directora General de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel

La Gerente del Proyecto tendrá la responsabilidad conjunta de la coordinación general del personal contraparte del Proyecto.

- (c) Unidad Ejecutora

La Unidad Ejecutora estará conformado por:

- 2 técnicos referentes de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel
- 2 técnicos referentes de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica
- 2 técnicos referentes de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo
- 1 técnico referente de la Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación

- (d) Contrapartes del nivel departamental

- 2 referentes serán designados por cada departamento

### <Expertos de JICA>

Los expertos de JICA darán las orientaciones técnicas, asesoramientos y recomendaciones necesarios al MEC sobre cualquier asunto relacionado con la implementación del Proyecto.

- Líder/Gestión escolar
- Desarrollo de contexto educativo local

### 3. Duración del Proyecto

La duración del Proyecto es de tres años tentativamente a partir de Agosto de 2013 a Julio 2016. Sin embargo, el comienzo del Proyecto está sujeto al avance de la preparación de ambas partes.

### 4. Área Focalizado

Son cuatro departamentos focalizados: Caaguazú, Caazapá, Itapúa y Alto Paraná. El Proyecto focaliza a todas las escuelas áreas de escolar básica de los cuatro departamentos focalizados.

### 5. Comité de Coordinación Conjunta

El Comité de Coordinación Conjunta (CCC), que será conformado por las dos partes, Paraguay y Japón, y se establecerá para la implementación adecuada y eficaz del Proyecto.

#### (1) Función

CCC se convocará anualmente y las veces que fuere necesario, con el fin de cumplir las siguientes funciones:

- Formular el plan operativo anual del Proyecto
- Revisar el avance y el logro del Proyecto
- Tomar decisiones sobre asuntos importantes que surjan o en relación con la ejecución del Proyecto

#### (2) Composición

(a) Presidente: Viceministra de Educación Superior

(b) Miembros

<Parte Paraguaya>

- Viceministra de Educación para la Gestión Educativa
- Viceministra de Educación para el Desarrollo Educativo
- Directora General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer

### Nivel

- Directora General de Educación Inicial y Escolar Básica
- Directora General de Fortalecimiento del Proceso Educativo
- Directora General de Currículum, Evaluación y Orientación

### <Parte Japonesa>

- Representantes de la Oficina de JICA en Paraguay
- Representantes de la JICA Central
- Expertos de la JICA

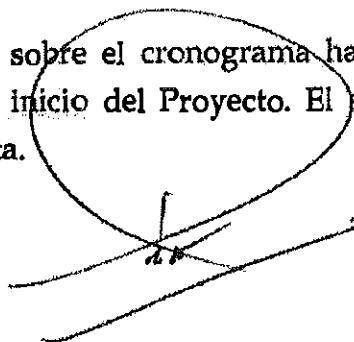
### 6. Contrapartidas

Las contrapartidas se detallan en el cuadro siguiente que podrán ser revisadas entre ambas partes, si fuere necesario.

Organización	Contrapartidas respectivas
Parte Japonesa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gastos para la realización de los estudios de líneas de base y final</li><li>- Otros gastos necesarios para las actividades de los Expertos de la JICA (viaje al campo, viaje al exterior, etc.)</li></ul>
Parte Paraguaya	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gastos de la Capacitación de Directores<ul style="list-style-type: none"><li>• Gastos de traslado y hospedaje del personal contraparte y participantes</li><li>• Impresión de materiales necesarios para la Capacitación de Directores</li></ul></li><li>- Gasto para la realización de monitoreo por parte de los supervisores incluyendo el traslado</li><li>- Gasto de control y mantenimiento de equipo(s) suministrados por la JICA</li></ul>

### 7. Hoja de ruta

La Parte Paraguaya y la Misión discutieron sobre el cronograma hasta la firma del acuerdo oficial (ej.: R/D), que dará lugar el inicio del Proyecto. El siguiente cuadro muestra la programación discutida y propuesta.



**Propuesta de cronograma para la preparación**

<b>Fecha</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsabilidad</b>
Abril de 2013	Aprobación del Proyecto en la Sede Central de JICA	JICA
Abril de 2013	Firma de Registro de Discusiones	Parte Paraguaya y JICA
Mayo de 2013	Aprobación del plan de implementación y el costo del proyecto en la Sede Central de JICA	JICA
Mayo- Julio de 2013	Proceso de contratación de Expertos de JICA	JICA
Agosto de 2013	Inicio del Proyecto	Parte Paraguaya y JICA

*Nota: El esquema citado arriba depende del avance de la preparación de ambas partes.*

**8. Otras cuestiones relevantes**

**(1) Gastos de las Contrapartes**

La Parte Japonesa explicó que de acuerdo con la práctica de la JICA, la Parte Japonesa no podrá cubrir los gastos de personal contraparte del Proyecto, y la Parte Paraguaya entendió que JICA no asumirá gastos tales como la remuneración de los miembros del de la "Unidad Ejecutora".

**(2) Meta de los Indicadores**

Las metas cuantitativas y/o cualitativas de los indicadores se decidirán según el estudio de la línea de base y la discusión entre las partes involucradas.

**LISTA DE LOS ANEXOS**

ANEXO 1: Matriz de Diseño del Proyecto (PDM: Project Design Matrix)

ANEXO 2: Plan de Operación

ANEXO 3: Registro de Discusiones (Borrador)



**ANEXO 1: Matriz de Diseño del Proyecto (PDM: Project Design Matrix)**

**Título del Proyecto:** Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local  
**Institución Contraparte:** Ministerio de Educación y Cultura a través de: Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel; Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica; Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo; Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación.  
**Área Meta:** 4 Departamentos (Itapúa, Alto Paraná, Caazapá y Caaguazú)  
**Grupo Focalizado:** Tutores de IFD/CRE (aprox. 25 Tutores), Supervisores (aprox. 100), Escuelas Áreas de los departamentos focalizados (aprox. 400 Escuelas [Directos])

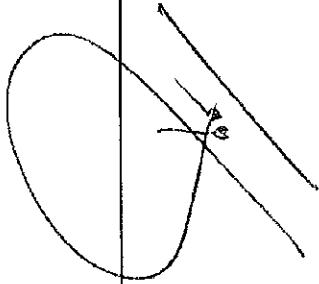
**[Indirectos]** Alumnos de las Escuelas Áreas de los departamentos focalizados (aprox. 100.000 Alumnos)  
**Período del Proyecto:** Agosto de 2013 – Julio de 2016

(Elaborado: 18 de Marzo de 2013)

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
<p><b>Meta Superior</b>                      Las escuelas básicas (escuelas áreas y asociadas) de los departamentos focalizados aplican el PCI incluido en el PEI adecuado al contexto local.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>XX% de las escuelas básicas cuentan con el PCI incluido en el PEI</li> <li>XX% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Documentos de Coordinación Departamental Supervisión</li> <li>Informe de Monitoreo</li> </ol>	
<p><b>Objetivo del Proyecto</b>                      El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>XX% de las escuelas áreas de la escolar básica cuentan con el PCI incluido en el PEI.</li> <li>XX % de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Documentos de Coordinación Departamental Supervisión ídem</li> <li>Manual de PCI y Manual del PEI</li> </ol>	La relación entre las escuelas áreas y sus asociadas no sufra los cambios significativos.
<p><b>Resultados</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.</li> <li>La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 Manual de elaboración de PCI incluido en el PEI elaborado y manual para la elaboración del PEI revisado.</li> <li>2-1 Cantidad de Tutores de IFD/CRE y los Supervisores capacitados con formato y manual revisado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 Manual de PCI y Manual del PEI</li> <li>Informe de capacitación</li> </ol>	Los Tutores de IFD/CRE, Supervisores, Directores y Docentes capacitados permanecen en sus

fortalecida.	cargos.
<p>3. La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.</p> <p>4. Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI son establecidas en un documento oficial.</p>	<p>2-2 Informe de capacitación de la encuesta de la capacitación</p> <p>2-3 Resultado de la encuesta de la capacitación</p> <p>2-4 Informe de capacitación</p> <p>3-1 Registro de atención de consultas de IFD/CRE y Supervisores</p> <p>3-2 Informe de Monitoreo</p> <p>4-1 Documentos relacionados del MEC</p>
<p><u>Actividades</u></p> <p>0 Realizar los estudios de las líneas de base y final.</p> <p>1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.</p> <p>1-2 Elaborar/revisar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.</p> <p>2-1 Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.</p> <p>2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.</p> <p>2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.</p> <p>2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.</p> <p>3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las</p>	<p><u>Inversiones</u></p> <p><u>Parte Japonesa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Envío de los Expertos</li> <li>- Líder/Gestión escolar</li> <li>- Desarrollo de contexto educativo local</li> </ul> <p>&gt; Donación de equipos</p> <p>&gt; Gastos necesarios para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos para la realización de los estudios de las líneas de base y final</li> <li>- Gastos de contratación de la Consultora Local, según la necesidad</li> </ul> <p><u>Parte Paraguaya</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Asignación de contrapartes</li> <li>- Director/a del Proyecto</li> <li>- Gerente del Proyecto</li> <li>- Técnicos Referentes</li> </ul> <p>&gt; Oficina para el Proyecto y sus comodidades</p> <p>&gt; Gastos necesarios para:</p>
<p><u>Actividades</u></p> <p>0 Realizar los estudios de las líneas de base y final.</p> <p>1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.</p> <p>1-2 Elaborar/revisar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.</p> <p>2-1 Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.</p> <p>2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.</p> <p>2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.</p> <p>2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.</p> <p>3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las</p>	<p><u>Condiciones Previas:</u></p> <p>La Coordinación Departamental de Supervisión e IFD se</p>

<p>esuelas.</p> <p>3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.</p> <p>3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.</p> <p>3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.</p> <p>3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.</p> <p>4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.</p> <p>4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.</p> <p>FEI: Proyecto Educativo Institucional          POA: Plan Operativo Anual          PCI: Proyecto Curricular Institucional</p>	<p>- Gastos de capacitaciones y talleres (gasto de traslado de las contrapartes y participantes de la capacitación, viático, hospedaje, etc.)</p> <p>- Gastos de servicios de electricidad, agua, internet, etc.</p> <p>- Gastos de mantenimiento de los equipos adquiridos por el Proyecto</p>	<p>comprometen a ejecutarla capacitación. La política de educación y el currículum que establece la necesidad de FEI/POA y PCI se mantiene.</p>
---	---	---



IFD: Instituto de Formación Docente  
 CRE: Centro Regional de Educación

CS

ANEXO 2. Plan de Operaciones

Año Calendario	2013												2014												2015												2016											
	JFY 2013						JFY 2014						JFY 2014						JFY 2015						JFY 2016																							
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8											
Año Fiscal de Japón (JFY)																																																
Año Fiscal de Paraguay (PFY)																																																
Mes Calendario																																																
Actividades para el Resultado 1																																																
1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI																																																
1-2 Elaborar/revisar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI																																																
Actividades para el Resultado 2																																																
2-1 Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.																																																
2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.																																																
2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.																																																
2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y reentrenar para enriquecer el programa de capacitación.																																																
Actividades para el Resultado 3																																																
3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.																																																
3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.																																																
3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.																																																
3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.																																																
3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.																																																
Actividades para el Resultado 4																																																
4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.																																																
4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.																																																
Mes Calendario																																																

44

65

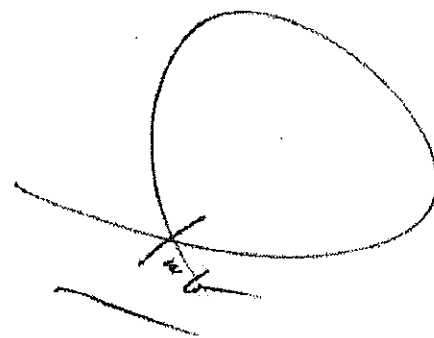
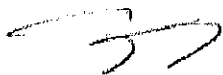
**ANEXO 3**

**REGISTRO DE DISCUSIONES  
SOBRE EL PROYECTO  
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y  
ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM AL CONTEXTO LOCAL  
EN LA  
REPÚBLICA DEL PARAGUAY  
ACORDADO ENTRE EL  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA  
Y LA  
AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN**

Asunción, --Abril de 2013

Representante Residente  
Oficina de JICA en Paraguay  
Agencia de Cooperación Internacional del  
Japón

Horacio GALEANO PERRONE  
Ministro  
Ministerio de Educación y Cultura  
República del Paraguay



Basado en la Minuta de Discusiones sobre el Estudio Diseño del Proyecto para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local (en adelante denominado "Proyecto") firmado el 21 de Marzo de 2013, entre el Ministerio de Educación y Cultura del Gobierno de Paraguay (en adelante denominado "MEC") y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada "JICA"), sostuvieron series de discusiones con las instituciones involucradas para desarrollar un plan detallado del Proyecto.

Ambas partes acordaron los detalles del Proyecto y los puntos principales discutidos como se describen en el Apéndice 1.

Ambas partes también han acordado en que el MEC, la contraparte de la JICA, será responsable de la implementación del Proyecto en cooperación con la JICA; y coordinará con otras instituciones involucradas y asegurará que las operaciones del Proyecto sean sostenidas durante y después del período de implementación para contribuir hacia el desarrollo social y económico de la República del Paraguay (en adelante denominado "Paraguay").

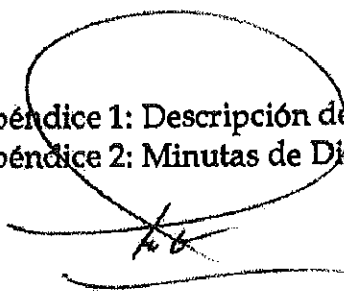
El Proyecto se implementará en el marco del Acuerdo de Cooperación Técnica suscrito el 8 de febrero de 1979 (en adelante denominado "Acuerdo") y las Notas Revérsales intercambiadas entre el Gobierno del Japón (en adelante denominado "GdJ") y el Paraguay.

La efectividad del registro de discusiones está sujeta al intercambio de las Notas Revérsales.

El documento fue elaborado en duplicado, en Español y en Inglés, y los dos textos son igualmente auténticos. En caso de que surja alguna divergencia de interpretación, el texto en Inglés prevalecerá.

Apéndice 1: Descripción del Proyecto

Apéndice 2: Minutas de Discusiones sobre el Estudio de Planificación Detallada

A large, circular handwritten scribble or signature, possibly in blue ink, with some horizontal lines extending from its base.A smaller, handwritten signature or scribble, possibly in blue ink, located at the bottom left of the page.

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Ambas partes confirmaron que no hubo cambio en la Descripción del Proyecto acordado en la Minuta de Discusiones del Estudio de Planificación Detallada sobre el Proyecto firmada el 21 de Marzo de 2013 (Apéndice 2).

### I. ANTECEDENTES

El Ministerio de Educación y Cultura (en adelante denominado "MEC") del Gobierno del Paraguay (en adelante denominado "GdP") prioriza y enfatiza el acceso, la calidad, la eficiencia y la equidad de la educación en sus documentos políticos vigentes "Plan Nacional de Educación 2024". Junto a estos movimientos, la JICA brindó la asistencia al GdP con un proyecto de cooperación técnica titulado "Mejoramiento de la Gestión Escolar" (2006 - 2009), para mejorar la gestión escolar que fue uno de los temas más priorizados del Plan Nacional de Educación.

El Proyecto tenía como objetivo mejorar la capacidad de gestión de los directores mediante la capacitación periódica sobre el "Proyecto Educativo Institucional" (en adelante denominado "PEI") y el "Plan Operativo Anual" (en adelante denominado "POA") realizado en el IFD (Instituto de Formación Docente) y el CRE (Centro Regional de Educación). Como resultado, el 91% del total de 104 escuelas focalizadas de los departamentos de Central y Cordillera elaboraron PEI/POA, y efectivamente ha mejorado los indicadores de la gestión escolar (ej. días de clases y horas de clases).

Mientras tanto, GdP recientemente ha adoptado el "enfoque territorial" para acelerar el crecimiento regional/local y el desarrollo para corregir las disparidades que aún queda en todo el país, tanto geográfica y socioeconómicamente. Junto a esto, el MEC ha venido alentado a las escuelas a adecuar el currículum al contexto local (adecuación curricular).

El GdP/MEC ve un fuerte potencial con PEI/POA no sólo como herramienta de gestión escolar, sino también como una herramienta efectiva para impulsar la adecuación curricular, y solicitó al Gobierno de Japón el apoyo para replicar PEI/POA, con una nueva perspectiva que incluye la adecuación curricular.

### II. PERFIL DEL PROYECTO

Los detalles del Proyecto están descriptos en la Matriz de Diseño de Proyecto (PDM: Project Design Matrix) (Anexo 1) y el Plan de Operación tentativo

(Anexo 2).

### 1. Título del Proyecto

Ambas partes acordaron modificar el título del proyecto de lo anterior "PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM LOCAL", al siguiente.

**"FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM AL CONTEXTO LOCAL"**

La efectividad de la modificación del título del proyecto está sujeto al intercambio de las Notas Reversales entre el GdJ y el Gobierno del Paraguay.

### 2. Meta Superior

Las escuelas básicas (escuelas áreas y asociadas) de los departamentos focalizados aplican el PCI incluido en el PEI adecuado al contexto local.

### 3. Objetivo del Proyecto

El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.

### 4. Resultados

- (1) El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.
- (2) La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es fortalecida.
- (3) La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.
- (4) Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI son establecidas en un documento oficial.

### 5. Actividades

- 0 Realizar los estudios de las líneas de base y final.
- 1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.
- 1-2 Elaborar/ revisar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.
- 2-1 Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.
- 2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.
- 2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.
- 2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores



de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.

- 3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.
- 3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.
- 3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.
- 3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.
- 3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.
  
- 4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.
- 4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.

## 6. Inversiones

### (1) Inversiones de la JICA

- Envío de Expertos
  - Líder/Gestión escolar
  - Desarrollo del contexto educativo local
- Donación de equipos
- Gastos necesarios para:
  - Gastos para la realización de los estudios de las líneas de base y final
  - Gastos de contratación de la Consultora Local, según la necesidad

### (2) Inversiones del MEC

MEC tomará las medidas necesarias para cubrir los siguientes gastos:

- (a) Servicios de personal de contraparte del MEC y personal administrativo que se refiere en el punto II-7;
- (b) Una oficina adecuada con los equipos necesarios;
- (c) Suministro o sustitución de maquinaria, equipos, instrumentos, vehículos, herramientas, piezas de repuestos y otros materiales necesarios para la ejecución del proyecto que no sean los equipos proporcionados por la JICA;
- (d) Credenciales o tarjeta de identificación
- (e) Los datos disponibles (incluyendo mapas y fotografías) e información relacionada con el Proyecto;
- (f) Correr con los gastos necesarios para la ejecución del Proyecto;
- (g) Los gastos necesarios para el traslado en el Paraguay de los equipos mencionados en el punto II-6 (1), así como para la instalación, operación y mantenimiento de los mismos, y
- (h) Facilidades necesarias para que los expertos de la JICA para recibir la

remesa, así como la utilización de los fondos introducidos en el Paraguay provenientes de Japón en relación con la ejecución del Proyecto.

## 7. Estructura de Implementación

Los roles y las asignaciones de las instituciones involucradas son las siguientes:

### (1) MEC

#### (a) Directora del Proyecto

Vice Ministra del Vice Ministerio de Educación Superior asume el cargo de la Directora del Proyecto y tendrá la responsabilidad general de la administración y ejecución del Proyecto.

#### (b) Gerente del Proyecto

Directora General de la Dirección General de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel asume el cargo de la Gerente del Proyecto y tendrá la responsabilidad conjunta de la coordinación general del personal contraparte del Proyecto.

#### (c) Unidad Ejecutora

La Unidad Ejecutora estará conformado por:

- 2 técnicos referentes de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel
- 2 técnicos referentes de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica
- 2 técnicos referentes de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo
- 1 técnico referente de la Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación

#### (d) Contrapartes del nivel departamental

- 2 referentes serán designados por cada departamento

### (2) Expertos de la JICA

Los expertos de JICA darán las orientaciones técnicas, asesoramientos y recomendaciones necesarias al MEC sobre cualquier asunto relacionado con la implementación del Proyecto.

- Líder/Gestión escolar
- Desarrollo de contexto educativo local

### (4) Comité de Coordinación Conjunto

El Comité de Coordinación Conjunto (en adelante se denominará "CCC"), se establecerá con el fin de facilitar la coordinación interinstitucional. El CCC se convocará al menos una vez al año o siempre cuando que lo considere necesario. El CCC aprobará el plan anual de trabajo, revisar el avance en general, trabajo de monitoreo y evaluación del Proyecto, e

intercambiade opiniones sobre cuestiones importantes que surjan durante la ejecución del Proyecto. La propuesta de lista de los miembros para conformar el CCCse adjunta en el Anexo 3.

#### 8. Sitio(s) del Proyecto y los Beneficiarios

##### <Sitio del Proyecto>

4 departamentos focalizados: Caaguazú, Caazapá, Itapúa y Alto Paraná.  
Escuelas focalizadas del Proyecto son todas las escuelas áreas de los 4 departamentos focalizados.

##### <Beneficiarios>

Tutores de IFD/CRE de los departamentos focalizados (aprox. 25 Tutores), Supervisores (aprox. 100 Supervisores), Escuelas focalizadas (aprox. 400 Escuelas).

#### 9. Duración

La duración de la cooperación técnica para el Proyecto será de tres (3) años.

#### 10. Consideraciones Ambientales y Sociales

El MEC acordó cumplir con las "Pautas para Consideraciones Ambientales y Sociales de JICA" para asegurar que las consideraciones apropiadas serán llevadas a cabo ante los impactos ambientales y sociales del Proyecto.

### III. COMPROMISOS DEL MEC Y EL GOBIERNO DEL PARAGUAY

MEC y el Gobierno del Paraguay tomarán las medidas necesarias para:

- (1) Asegurar que las técnicas y los conocimientos adquiridos por los nacionales paraguayos como resultado de la cooperación técnica japonesa, contribuyan al desarrollo económico y social del Paraguay, asimismo que los conocimientos y las experiencias adquiridos por el personal del Paraguay mediante la capacitación técnica así como los equipos suministrados por la JICA serán utilizados efectivamente en la implementación del Proyecto; y
- (2) Otorgar privilegios, exenciones y beneficios a los expertos de JICA referido en el punto II-6 (1) y sus familias, no menos favorable que los otorgados a los expertos y miembros de las misiones y sus familiares de los terceros países u organizaciones internacionales que desplieguen similares misiones en Paraguay.

Otros privilegios, exenciones y beneficios serán provistos de conformidad con el Acuerdo de Cooperación Técnica firmado el 8 de Febrero de 1979.

#### **IV. EVALUACIÓN**

La JICA y el MEC realizarán conjuntamente las siguientes evaluaciones y revisiones:

1. Evaluación final durante los últimos seis (6) meses de la finalización de la cooperación.

#### **V. PROMOCIÓN DE APOYO PÚBLICO**

Con el propósito de promover el apoyo al Proyecto, el MEC tomará las medidas pertinentes para dar a conocer ampliamente el Proyecto al pueblo paraguayo.

#### **VI. CONSULTA MÚTUA**

La JICA y el MEC consultarán mutuamente cada vez que surjan cuestiones importantes en el curso de la ejecución del Proyecto.

#### **VII. ENMIENDAS**

El Registro de Discusiones puede ser enmendado por las minutas de discusiones entre la JICA y el MEC.

Las minutas de discusiones serán firmadas por las personas autorizadas por cada una de las partes quienes pueden ser diferentes de los firmantes del Registro de Discusiones.

Anexo1 Marco Lógico (Matriz de Diseño del Proyecto: PDM)  
Anexo2 Plande Operación Tentativo

